

Голові спеціалізованої вченої ради Д 26.056.01
Київського національного університету будівництва
та архітектури МОН України,
03638, м. Київ, просп. Повітрофлотський 31,
д.т.н., професору Михайленку В.М.

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора технічних наук, професора

Криворучко Олени Володимирівни

на дисертаційну роботу **Лазаревої Марини Вікторівни**

"УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ",

подану на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук
за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами

1. Актуальність теми дослідження

Дисертаційна робота розкриває доволі актуальний напрям - вдосконалення концептуальних положень, методів, моделей, які гарантують успіх проєктів та програм на основі управління довірою для забезпечення стратегії розвитку організації.

Стратегічне управління розвитком організації здійснюється в контексті місії організації, і відповідно головне завдання управління полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного проєктно-орієнтованого середовища. В умовах сьогодення довіра в організації не лише обумовлює ефективність взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою та іншими працівниками компанії, а й надає можливість вирішувати складні завдання та обмінюватися думками. Довіра в розвитку організації позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній груповій роботі. Без довіри до концептуалізації уявлень про те, яким шляхом прямує організація, до цілей і засобів управління розвиток організації не можливий. При цьому надзвичайна увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління має поєднуватися з практикою поточного управління.

Рівень довіри може постійно змінюватися і залежить від характеру поточної діяльності в організації та взаємовідносин у ній. У період різкого і тривалого

зниження ефективності діяльності організації працівники втрачають довіру до неї і до керівництва. Однією з ключових проблем стратегічного управління є низький рівень довіри до стратегії розвитку організації, до команди менеджерів, які реалізують цю стратегію. Тому керівництву організацій необхідно постійно підтримувати кредит довіри працівників на достатньо високому рівні.

То ж, саме розроблення системи управління довірою в проєктах розвитку організацій є актуальним науково-практичним завданням.

Відповідно, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Лазаревої Марини Вікторівни "Управління довірою в проєктах розвитку організацій" є актуальною та має значну практичну цінність.

Робота над дисертаційною роботою виконувалась відповідно до тематики плану науково-дослідних робіт кафедри управління проєктами Київського національного університету будівництва і архітектури (КНУБА).

2. Оцінка обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірності і новизни

Мета дисертаційного дослідження полягає у розробці концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проєктів та програм на основі управління довірою.

Викладені в дисертаційній роботі положення, отримані автором теоретичні і практичні результати досягнення цієї мети, мають належний ступень обґрунтованості, який було досягнуто за рахунок використання теорії систем та системного аналізу, методів математичного моделювання, теорії управління проєктами та програмами, теорії ймовірностей та ймовірнісних процесів, теорії нечітких множин, математичного програмування та методів оптимізації, сучасних інформаційних технологій, теорії комп'ютерно-інтегрованих систем та інших.

Розроблені у дисертації теоретичні засади управління довірою в проєктах розвитку організацій містять в собі елементи системного, інформаційного, проєктного, процесного та когнітивного підходів.

Одержані автором результати дозволяють формувати систему показників рівня довіри в управлінні проєктами розвитку організацій.

3. Новизна наукових положень роботи

Розробка системи управління довірою у проєктах розвитку організацій на основі когнітивного моделювання систем управління проєктами поведінки різних учасників (стейкхолдерів) є найбільш вагомим та достовірним результатом, що характеризує наукову новизну роботи і особистий внесок автора.

Слід зазначити, що автором уперше:

- розроблено концептуальну п'ятикомпонентну модель управління довірою у проєктах розвитку організацій;
- когнітивну модель аналізу довіри на основі когнітивних карт побудованих по фазах проєктів розвитку організацій.

В роботі отримали подальший розвиток:

- підходи до оцінювання довіри в управлінні проєктами розвитку організацій, які відрізняються від існуючих введеними показниками «індикатори довіри».

В роботі удосконалено:

- модель оцінки компетентності організації в контексті довіри, яка відрізняється від існуючих використанням системи IPMA Delta при формуванні довіри в управлінні проєктами розвитку організацій.

4. Важливість результатів дисертаційної роботи для науки і практики.

Отримані Лазаревою М. В. в дисертаційній роботі наукові результати підтверджують основну гіпотезу досліджень, що довіра при управлінні проєктами розвитку організацій є ефективним способом зменшення проблем при взаємодії учасників проєкту, суттєвого підвищення гнучкості проєкту, та, як наслідок, підвищення успішності його реалізації.

Результати теоретичних досліджень, розроблені математичні моделі та методи формують сучасний науково-методичний базис впровадження системи управління довірою у проєктах розвитку організацій на основі когнітивного моделювання поведінки різних учасників (стейкхолдерів) проєктів та дозволяє

здійснювати управління проектами на основі довіри при прийнятті проектних рішень.

Результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес на кафедрі управління проектами КНУБА при викладанні дисциплін спеціальностей 073 "Менеджмент", 122 "Інформаційні технології" та в компанії ПрАТ "ХК Київміськбуд".

5. Рекомендації щодо використання результатів дисертації

Отримані в дисертаційному дослідженні теоретичні та прикладні результати можуть бути використані після відповідної адаптації у проектах розвитку організацій для забезпечення ефективності взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою й іншими працівниками компанії.

Результати цього дослідження також можуть бути використані для підвищення компетентності та рівня знань керівників і фахівців у галузі управління проектами та програмами та в освітньому процесі КНУБА.

6. Повнота викладення основних результатів дисертації

Основні результати, наведені в дисертаційній роботі, були в повній мірі опубліковані в 12 друкованих працях, з них: одна стаття у Journal of science (Lyon, France), 5 статей у фахових наукових виданнях; 6 – матеріали і тези доповідей Міжнародних конференцій.

Результати досліджень пройшли апробацію на міжнародних наукових конференціях: XI - XIV Міжнародних науково-практичних конференціях «Управління проектами у розвитку суспільства» (Київський національний університет будівництва і архітектури. (2014-2017 р.р, м. Київ); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інформаційні технології та взаємодії», Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, 3-5 листопада 2015 р.); X Міжнародній науково-практичній конференції "Управління проектами: стан та перспективи", Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (м. Миколаїв, 16-19 вересня 2014 р.) та інших.

7. Аналіз змісту дисертації, її завершеності й оформлення

Дисертаційна робота складається зі змісту, вступу, чотирьох розділів, висновків і списку використаних літературних джерел (228 найменувань на 21 стор.). Крім того, вона містить 3 додатки (на 18 стор.), в яких розміщені матеріали щодо практичного впровадження дисертаційної роботи. Загальний обсяг роботи 187 сторінок, основного тексту дисертації – 169 сторінок, в тому числі 45 рисунків, 15 таблиць.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження та наукових завдань; наведено інформацію про зв'язок роботи з науковими темами; сформульовано мету й завдання дослідження; розкрито наукову новизну, практичне значення отриманих результатів та особистий внесок здобувача; наведено відомості про апробацію, публікації та впровадження результатів дослідження.

Перший розділ **"Теоретичні засади управління довірою в проєктах розвитку організацій"** присвячений аналізу моделей та методів управління довірою, що впливають на успіх проєктів розвитку організацій. Розглянуто роль і місце управління довірою в проєктах та програмах. Проаналізовано існуючі методи, моделі та механізми управління довірою. Визначено фактори довіри в управлінні проєктами

Визначено, що успішне управління довірою у проєктах розвитку організацій вимагає створення нових моделей та методів, пов'язаних із розвитком управління довірою, а також нових підходів до управління командами менеджерів, що беруть участь у проєкті.

У *другому розділі* **"Моделі та методи управління довірою в проєктах розвитку організацій"** досліджено моделі та методи управління довірою у проєктах розвитку організацій. Автором проведено аналіз організаційної довіри як інтегруючого фактору успіху проєктів та програм; запропоновано стратегію управління довірою для забезпечення успіху проєктів; охарактеризовано розвиток компетентності команди та організації в контексті довіри та розроблено метод оцінки та управління довірою.

Автором визначено вплив довіри в організації на показники ефективності проєктів. В розділі розглянуто найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри по п'яти компонентах довіри та відповідні їм коефіцієнти довіри.

Запропоновано методичку експертного оцінювання, за результатами якої визначаються коефіцієнти довіри.

Запропоновано метод розвитку компетентності команди та організації в контексті довіри, що дозволить підвищити ефективність управління й результативність проєктів. Створено моделі оцінки та розвитку компетентності в контексті довіри для команди проєкту й організації, які дають можливість досліджувати залежність між довірою та компетентністю й формувати рекомендації з розвитку. Побудовано «Модель програми розвитку компетентності організації в контексті довіри», що дозволяє візуалізувати зв'язок між компетентністю та довірою у часі й проводити аналіз поведінки системи в точках біфуркації.

У *третьому розділі* "**Формування довіри в проєктах розвитку організацій**" дисертантом проведена оцінка поведінки проєктно-орієнтованої системи в точці біфуркації; досліджена поведінка малих груп на когнітивних картах довіри; охарактеризовано розвиток стратегічної довіри в управлінні проєктами.

У розділі представлено концептуальну модель поведінки проєктно-орієнтованої системи в точці біфуркації та модель еволюції цієї системи, що дозволяють відобразити і проаналізувати зв'язки та взаємодії між елементами системи та отримати фазовий портрет системи або її фазову траєкторію. Також описано стаціонарну рівновагу системи і її стійку періодичну рівновагу (граничний цикл) з точками біфуркації. Таким чином, створені моделі дають можливість проводити аналіз і розробляти раціональні сценарії прийняття рішень з метою підтримання стійкості процесів розвитку організацій у динамічному оточенні.

Розглянуто проєкт розвитку організації протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації і побудовано когнітивні карти довіри в команді проєкту та когнітивні карти довіри між зацікавленими сторонами. Формування та аналіз карт довіри дає змогу побачити слабкі ланки в організації та вжити заходів, щодо їх усунення. Тобто, при зниженні рівня довіри керівництву організації необхідно здійснити екстрені заходи зі зміцнення довіри – провести спеціально присвячені цьому заходи, які можна порівняти із заходами зі згуртування команди. Моніторинг рівня довіри, виявлення проблем в цій галузі та постійна підтримка кредиту довіри співробітників на достатньо високому рівні є одним з головних

завдань керівництва, рішення якого забезпечує досягнення успіху проєктів і збільшення конкурентоспроможності організації.

У четвертому розділі "Застосування результатів дослідження при реалізації проєктів розвитку при впровадженні результатів дослідження" представлена апробація одержаних результатів. Розглядаються результати впровадження моделей та методів довіри. Результати впроваджені у ПрАТ «ХК Київміськбуд» та на кафедрі управління проєктами Київського національного університету будівництва та архітектури. У розділі наведені контрольні списки та результати експериментальних досліджень.

У висновках стисло сформульовані основні наукові і практичні результати дисертаційної роботи.

8. Дискусійні положення та зауваження по змісту дисертаційної роботи

1) На мій погляд, назва дисертаційної роботи дуже широка потребують уточнення щодо відповідності змісту дослідження, так при формуванні наукової новизни дисертаційної роботи є декілька неточностей. Визначено автором як розроблена вперше «модель формування довіри по життєвому циклу проєкту на основі аналізу поведінки та формування раціональних рішень у точках біфуркації проєктів розвитку організацій», доцільно визначати як подальший розвиток «моделі формування довіри». При представленні наукової новизни моделі класифікації індексів довіри проєктів за трьома групами, яка отримала подальший розвиток, не визначено, що ж було запропоновано автором в цій моделі.

2) В підрозділі 1.1 досліджено низку визначень поняття ключового терміну «довіра», проте в роботі не представлена інформація щодо авторів даних визначень та не був зроблений їх аналіз перед вибором застосованого в дослідженнях терміну. Доцільно було б вказати, який зміст вкладає автор в цей термін.

3) Модель оцінки компетентності команди в контексті довіри, яка запропонована автором, включає в задоволеність всіх зацікавлених сторін. При цьому необхідно було б визначити ці сторони та їх специфіку.

4) У другому розділі (підрозділ 2.1) автором представлено п'ять компонент довіри зацікавлених сторін і визначені найбільш вагомні фактори, які впливають на формування довіри за п'ятьма компонентами (підрозділ 2.2) пропонується

здійснювати за допомогою експертного оцінювання. Доцільно уточнити, на підставі чого поділені ці компоненти та наголосити в даному випадку, яким чином мала б формуватися експертна група.

5) Модель оцінки компетентності команди в контексті довіри (рис.2.4) як один із результатів проєкту, включає задоволеність інших зацікавлених сторін. Проте в роботі відсутня характеристика цих зацікавлених сторін, їх інтересів та цінностей.

6) В підрозділі 3.1 автором визначено, що у проєктно-орієнтованій системі управління значною частиною проєктів та програм здійснюється за допомогою Міжнародних стандартів з управління проєктами. Доцільно було б конкретизувати, які саме Міжнародні стандарти автор має на увазі.

7) У третьому розділі автором розглянуто поведінку проєктно-орієнтованої системи у точці біфуркації за допомоги диференційних рівнянь з параметрами і наведено керуючий параметр μ - інтегральний індекс довіри. Доцільно було б дати більш докладну характеристику цього терміну.

8) Автором проведено дослідження поведінки малих груп. стосовно довіри у команді проєкту, на когнітивних картах довіри (підрозділ 3.2). Доцільно було б в роботі надати пояснення умов при яких ці карти були складені та привести характеристику малих груп та її особливості з точки зору проєктного управління та уточнити, чи враховується на когнітивних картах досвід довіри.

9) При розгляді проєктів розвитку організації, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації (підрозділи 4.1 та 4.2) доцільно було б привести коротку характеристику досліджуваних організацій, їх структуру та рівні підпорядкування.

9. Відповідність дисертації встановленим вимогам і загальні висновки.

Незважаючи на зазначені зауваження, розглянуту дисертаційну роботу Лазаревою М. В. "Управління довірою в проєктах розвитку організацій" слід вважати закінченою науковою працею, яка містить важливі наукові і практичні результати.

Після проведеного аналізу дисертаційної роботи Лазаревої М. В. на тему "Управління довірою в проєктах розвитку організацій", можна зробити загальний висновок, що дана робота відповідає паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проєктами і програмами, є завершеним науковим дослідженням, має науково обґрунтовані результати вирішення поставленого в роботі наукового завдання, і відповідає положенням пп. 9, 11, 12, 13 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567, а її автор, Лазарева Марина Вікторівна заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проєктами і програмами.

Офіційний опонент:

Завідувач кафедри інженерії
програмного забезпечення
та кібербезпеки
Київського національного
торговельно-економічного університету
доктор технічних наук, професор



О.В. Криворучко

