

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д 26.056.01 Київського національного університету  
будівництва та архітектури МОН України  
03037, м. Київ, пр. Повітрофлотський 31

### **ВІДГУК**

офіційного опонента  
доктора технічних наук, професора  
**Хрутьби Вікторії Олександрівни**  
на дисертаційну роботу

**ЛАЗАРЕВОЇ МАРИНИ ВІКТОРІВНИ**

**"УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ В ПРОЄКТАХ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ",**

подану до захисту у спеціалізованій вченій раді Д 26.056.01 при  
Київському національному університеті будівництва та архітектури  
Міністерства освіти і науки

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

#### **1. Актуальність теми дослідження**

Дисертацію присвячено вирішенню актуального та важливого завдання - розробка концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проектів та програм на основі управління довірою для забезпечення стратегії розвитку організації.

В сучасних умовах довіра в організації не тільки обумовлює ефективність взаємозв'язків між вищою управлінською ланкою й іншими співробітниками компанії, а й дає можливість вирішувати складні завдання, обмінюватися думками, позитивно впливає на спільне вироблення конструктивних рішень, сприяє ефективній спільній роботі. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії організації, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями організації в умовах змінного проектно-орієнтованого середовища. Розвиток організації не можливий без довіри до концептуалізації уявлень про те, куди прямує організація, до цілей і засобів управління. При цьому особлива увага приділяється створенню адекватних, гнучких структур управління. Стратегічне управління повинне поєднуватися з практикою поточного управління.

Рівень довіри залежить від характеру поточної діяльності в організації й взаємовідносин у ній. Отже, може постійно змінюватися. Працівники втрачають довіру до організації й керівництва в період різкого та тривалого зниження ефективності її діяльності. Низький рівень довіри до стратегії розвитку організації, до команди менеджерів, які реалізують цю стратегію, є однією з ключових проблем стратегічного управління. У зв'язку з цим керівництву організацій необхідно безперервно підтримувати кредит довіри співробітників на достатньо високому рівні.



Враховуючи сказане, розроблення системи управління довірою в проєктах розвитку організацій є актуальним науково-практичним завданням.

Отже, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Лазаревої Марини Вікторівни "Управління довірою в проєктах розвитку організацій" є актуальною як в теоретичному, так і в прикладному аспектах та має значну практичну цінність.

Робота над дисертацією виконувалась відповідно до тематики планових 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**

Метою дисертаційного дослідження є розробка 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, теорії управління проєктами та програмами, методів математичного моделювання, 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**

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

Важливими науковими результатами, що розкривають зміст дисертації і виносяться на захист, такі.

*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 проектами 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 проектами 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 проектами розвитку організацій є ефективним способом суттєвого підвищення гнучкості проекту, зменшення проблем при взаємодії учасників проекту 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 проектах розвитку організацій на основі когнітивного моделювання поведінки різних учасників (стейкхолдерів) проектів та дозволяє здійснювати управління проектами на основі довіри при прийнятті проектних рішень.

Результати дисертаційної роботи впроваджено на кафедрі управління проектами при забезпеченні навчального процесу КНУБА при викладанні дисциплін спеціальностей 073 "Менеджмент" і 122 "Інформаційні технології" та в компанії ПрАТ "ХК Київміськбуд".

#### **5. Рекомендації щодо використання результатів дисертації**

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

Результати цього дослідження також можуть бути використані для підвищення компетентності та рівня знань керівників і фахівців у галузі управління проектами та програмами в сучасному турбулентному оточенні.

#### **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.

Матеріали публікацій охоплюють всі питання, розглянуті в роботі, починаючи від дослідження стану питання за тематикою роботи, закінчуючи результатами практичної реалізації розроблених методів та моделей. Автором широко висвітлено всі питання, пов'язані з вибором стратегії управління довірою для забезпечення успіху проектів, розробкою моделей, методів та інструментів управління довірою в проектах розвитку організацій, наприклад, модель довіри у процесах Agile трансформації, модель життєвого циклу довіри та її оцінки в ході реалізації проектів та програм тощо.

## **7. Аналіз змісту дисертації, її завершеності й оформлення**

Побудова дисертації відповідає прийнятим для наукового дослідження нормам. Дисертація 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 проектах розвитку організацій**" присвячений аналізу моделей та методів управління довірою, що впливають на успіх проектів розвитку організацій. Розглянуто роль і місце управління довірою в проектах та програмах. Проаналізовано існуючі методи, моделі та механізми управління довірою. Визначено фактори довіри в управлінні проектами

Визначено, що успішне управління довірою у проектах 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 проекті.

У *другому розділі* "**Моделі та методи управління довірою в проектах розвитку організацій**" досліджено моделі та методи управління довірою у проектах розвитку організацій. Автором проведено аналіз організаційної довіри як інтегруючого фактору успіху проектів та програм; запропоновано стратегію управління довірою для забезпечення успіху проектів; 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 визначено найбільш важливі фактори, що впливають на формування довіри по п'яти компонентах довіри та відповідні їм коефіцієнти довіри. Запропоновано методу 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. В розділі наведені контрольні списки та результати експериментальних досліджень.

У *висновках* стисло сформульовані основні наукові і практичні результати



дисертаційної роботи.

Отже, усі положення, винесені на захист, висвітлені в дисертації. Викладене дозволяє зробити висновок, що зміст дисертаційної роботи відповідає її назві.

Дисертація написана грамотною науковою мовою та оформлена відповідно до існуючих нормативних документів, текст і графічний матеріал виконані акуратно з використанням комп'ютерної техніки, робота має естетичний вигляд.

## **8. Дискусійні положення та зауваження по змісту дисертаційної роботи**

1. На нашу думку при формуванні наукової новизни роботи автором допущено декілька неточностей.

А саме, вважаємо, що визначена автором як розроблена вперше *«модель формування довіри по життєвому циклу проекту на основі аналізу поведінки та формування раціональних рішень у точках біфуркації проектів розвитку організацій»*, доцільно визначати як подальший розвиток *«моделі формування довіри»*.

Також, при представленні наукової новизни *моделі класифікації індексів довіри проектів за трьома групами*, яка отримала подальший розвиток, не визначено, що ж було запропоновано автором в цій моделі.

Це ж стосується удосконалених моделей і методів розвитку компетентності в управлінні довірою в проектах, зокрема запропоновано модель розвитку компетентності в контексті довіри та метод оцінювання інтегрального індексу довіри.

2. Автором в розділі 1.1 досліджено та представлено ряд визначень поняття «довіра», проте в роботі не представлена інформація щодо авторів окремих визначень. Також доцільно уточнити, який зміст вкладає автор в цей термін.

3. Визначення найбільш важливих факторів, які впливають на формування довіри за п'ятьма компонентами (підрозділ 2.2) пропонується здійснювати за допомогою експертного оцінювання. Робота значно виграла б, якщо автор представив інформацію про бажаний склад експертної групи, особливості її формування тощо.

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

5. В підрозділі 3.1 автором визначено, що у проектно-орієнтованій системі управління значною частиною проектів та програм здійснюється за допомогою міжнародних стандартів управління проектами. Доцільно уточнити, які з існуючих міжнародних стандартів управління привести автор має на увазі.

6. Автором проведено дослідження поведінки малих груп на когнітивних картах довіри (підрозділ 3.2). На наш погляд, автору було б доцільно в роботі привести характеристику малих груп та її особливості з точки зору проектного управління.

7. При розгляді проектів розвитку організації, протягом якого проводився моніторинг рівня довіри в організації (підрозділи 4.1 та 4.2) доцільно



було привести коротку характеристику досліджуваних організацій, їх структуру, 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.

1. Дисертація є закінченою науковою працею, яка виконана з використанням сучасних методів досліджень, містить нові результати, впровадження яких направлене на вирішення актуального науково-технічного завдання – удосконалення системи управління розвитком організацій на основі довіри при прийнятті проєктних рішень через розробку концептуальних положень, моделей, методів, що забезпечують успіх проєктів та програм.

2. Дисертація відповідає паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проєктами та програмами.

3. Публікації досить повно відображають зміст та основні результати виконаних досліджень.

4. Представлений в дисертації матеріал по важливості та актуальності, науковій новизні і практичній цінності, обсягу та глибині досліджень, наявності реального впровадження відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук.

Офіційний опонент,  
завідувач кафедри екології та безпеки  
життєдіяльності  
Національного транспортного університету,  
доктор технічних наук, професор

Хрутьба В.О.



ПІДПИС ЗАВІДУЮЧОГО  
Вчачий секретар Національного  
Транспортного Університету  
проф. Мельниченко О.І.