

## **ВІДГУК ОФЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора технічних наук, доцента Дорош Марії Сергіївни на дисертаційну роботу Денчик Оксани Русланівни на тему «Моделі та методи інтегрованого управління ризиками проєктів в агропромисловому комплексі», представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### ***Ступінь актуальності обраної теми***

Сьогодні аграрний сектор України є одним з основних бюджетоутворюючих сфер економіки та займає друге місце у товарній структурі експорту. Також АПК є основним джерелом надходження валюти в Україну та ключовим фактором у підтриманні торговельного балансу. Слід зазначити, що протягом останніх п'яти років аграрний сектор економіки України підтримує тенденцію до зростання. Це відбувається за рахунок впровадження програм державної підтримки, а також інноваційно-інвестиційних проєктів створення та розвитку існуючих сільськогосподарських підприємств всіх форм власності.

Останнім часом, зміни відбуваються і у підходах до управління с/г підприємствами. Планування, контроль та виконання виробничих процесів все більше набуває рис проєктного управління. До цього спонукають постійні зміни технологій вирощування, технічного забезпечення та організаційних факторів під впливом швидко змінюючогося навколишнього середовища. Безперечно стрімкі зміни підвищують ризики і так достатньо високі в цій галузі.

Ризикові ситуації здатні призвести до зриву термінів виробництва, що в рослинництві може призвести до значної втрати врожаю, а у тваринництві до зниження продуктивності, захворювання або загибелі стада тварин.

Невизначеність та ризиковість аграрних проєктів є радше правилом ніж винятком.

Визначенню та оцінці ризиків АПК сьогодні присвячена достатньо велика кількість наукових досліджень, але проєктний підхід може запропонувати нові, сучасні підходи до управління ризиками та забезпечити їх інтеграцію до загальної системи управління господарством. Це може стати важливим інструментом для підвищення успішності с/г проєктів через зменшення впливу факторів зовнішнього середовища.

Все це обумовлює актуальність досліджень з управління проєктами в агропромисловому комплексі. Розроблення моделей і методів інтегрованого управління ризиками проєктів в агропромисловому комплексі, які враховують специфіку галузі, є актуальним науково-прикладним завданням.

***Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації***

Використанням відомих теоретичних положень, логічним представленням та доказовістю матеріалів роботи підтверджується обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі.

Після проведення аналізу моделей і методів, які використовуються автором для вирішення поставленого завдання, можна зробити висновок, що одержані і представлені в дисертації результати є в достатній мірі обґрунтованими та достовірними.

***Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації***

*Уперше розроблено* моделі управління ризиками аграрних проєктів, а саме: концептуальна модель інтегрованого управління ризиками «КВІТКА» проєктів агропромислового комплексу та модель управління ризиками проєктів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ».

Концептуальна модель інтегрованого управління ризиками «КВІТКА» проєктів агропромислового комплексу, на відміну від існуючих, дозволяє заповнити прогалини між процесами управління ризиками даних методологій PMI (PMBOK), P2M, PRINCE2, ISO 21500, AGILE з метою гнучкого реагування на виникнення ризикованих подій в проєктах агропромислового комплексу, а також дає змогу отримати синергетичний ефект від поєднання кращих елементів зазначених методологій управління ризиками проєктів.

Модель управління ризиками проєктів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ», на відміну від існуючих, ґрунтується на визначенні ризиків, а також розроблені для кожного із них заходу із запобігання та уникнення. Слід зауважити, що ризики та контрзаходи розташовані в секторі тієї пори року, в якій є вірогідність настання тієї чи іншої ризикової ситуації.

*Удосконалено* методи інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу, а також метод управління можливостями та загрозами проєктів агропромислового комплексу.

Автором для управління ризиками запропоновано на вибір скорочений або повний методи інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу. У тому випадку, коли команда проєкту значно обмежена у часі на управління ризиками, найкращим варіантом є застосування скороченого методу. Даний метод, на відміну від існуючих, за рахунок проведення лише обов'язкових процедур з управління ризиками проєктів дозволяє скоротити витрати часу. У свою чергу, повний метод інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу дозволяє, за принципом взаємодоповнення, провести процедури управління ризиками з методологій управління ризиками PMI (PMBOK), P2M, PRINCE2, ISO 21500, AGILE у проєктах агропромислового комплексу. Повний метод інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу дає змогу ефективно та більш уважно управляти ризиками таких проєктів, що потребує

значно більше часу ніж скорочений метод.

Автором також було удосконалено метод управління можливостями та загрозами проєктів агропромислового комплексу. Даний метод ґрунтується на застосуванні інтерактивної матриці Вейріха, що в свою чергу, на відміну від існуючих, дозволяє провести аналіз слабких та сильних сторін, загроз та можливостей проєкту, а також розробити відповідні стратегії з метою зменшення впливу загроз та якісного використання можливостей проєктів.

– *Дістав подальшого розвитку* метод управління сезонними ризиками проєктів агропромислового комплексу. Даний метод, на відміну від існуючих, ґрунтується на групуванні ризиків за сезонами року, а також надає можливість гнучкого управління ризиками за рахунок підбору методу боротьби з ризиком відповідно до кожного конкретного сезону року.

***Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації***

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, викладено у 20 наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації: зокрема, 1 статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав (одноосібно), 3 статті у фахових виданнях, що входять до переліку, затвердженого Департаментом атестації кадрів МОН України, в тому числі 2 одноосібно, в тому числі 2 індексуються в міжнародних наукометричних базах (Index Copernicus, Google Scholar, Ulrichsweb Global Serials Directory тощо), 13 тез міжнародних наукових конференцій а також 3 статті, що додатково відображають наукові результати дисертації. Для всіх публікацій, які написано в співавторстві у вступі дисертаційної роботи наведено особистий вклад автора дисертаційного дослідження.

***Відсутність порушення академічної доброчесності.***

Свідченням відсутності порушення академічної доброчесності автором дисертаційного дослідження є результати перевірки роботи сервісами Unіcheck, аналізу публікацій здобувача, аналізу тексту дисертаційного дослідження та використаних автором джерел.

### ***Структура та зміст дисертаційного дослідження***

Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У роботі містяться посилання на списки використаних джерел відповідно з 86, 50, 29 та 29 найменувань до кожного розділу. Повний обсяг дисертації становить 242 сторінки, із них 158 сторінок основного тексту, який містить 27 таблиць, 32 рисунки.

Зміст *анотації* є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертації та висвітлює її основні наукові положення, висновки і рекомендації. Анотацію подано державною та англійською мовами. В анотації у стислій формі представлені основні результати дослідження із зазначенням наукової новизни та практичного значення.

У *вступі* наведено обґрунтування актуальності дисертаційної роботи, описано зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, визначено мету і завдання наукових досліджень, наукову новизну та практичне значення результатів роботи, особистий внесок здобувача, інформацію щодо апробації результатів дослідження.

1. У *першому розділі* автором проаналізовано сучасний стан агропромислового комплексу, проведена ідентифікація та оцінка ризиків, а також проведено аналіз наявних моделей та методів управління ризиками проектів агропромислового комплексу. В результаті чого було виявлено те, що існуючі моделі та методи не враховують особливості проектів агропромислового комплексу щодо специфічних ризиків та не можуть у повній мірі бути застосовані в процесі планування та реалізації цих проектів. Таким

чином визначено, що є необхідність у розробленні нових інструментів, а саме моделей та методів інтегрованого управління ризиками проектів агропромислового комплексу, які б враховували особливості ризиків таких проектів.

1. У *другому розділі* автором удосконалено термінологічний базис інтегрованого управління ризиками проектів агропромислового комплексу та запропоновано термін «інтегроване управління ризиками проектів агропромислового комплексу», така потреба була виявлена автором після проведення аналізу праць вітчизняних та міжнародних вчених. Також автором представлена архітектура наукового дослідження, яка дає змогу сформулювати нові наукові положення, що будуть сприяти розвитку науки управління проектами.

Також, автором за результатами ідентифікації та аналізу ризиків агропромислового комплексу було запропоновано класифікувати джерела ризику проектів агропромислового комплексу за цілями дослідження, а саме: виробництво, фінанси, маркетинг, інституції та людина.

Автором вперше розроблено моделі управління ризиками проектів агропромислового комплексу, а саме концептуальну модель інтегрованого управління ризиками «КВІТКА» проектів агропромислового комплексу та модель управління ризиками проектів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ».

Концептуальна модель інтегрованого управління ризиками «КВІТКА» проектів агропромислового комплексу є зручною для застосування та дозволяє максимально знизити витрати часу команди проекту на управління ризиками при застосуванні основних процесів управління ризиками стандартів управління проектами PMI (PMBOK), PRINCE2, P2M, ISO 21500, AGILE із «серцевини» моделі. Також, слід звернути увагу на здатність моделі працювати як «трансформер», тобто команда проекту може сама визначити в

конкретному проєкті, яку саме кількість пелюсток використовувати. Ця здатність дозволяє використовувати зазначену модель при гнучкому управлінні ризиками проєктів.

Модель управління ризиками проєктів агропромислового комплексу «4 СЕЗОНИ» була вперше розроблена автором. Дана модель ґрунтується на застосуванні ідентифікації ризиків проєктів агропромислового комплексу для кожного сезону року та розроблені для кожного ідентифікованого ризику заходів із управління виявлених ризиків. Застосування даної моделі дасть змогу команді аграрних проєктів розробити та мати перед очима добре візуалізований план дій на кожен сезон року, що є зручним та дієвим засобом для управління ризиками.

У *третьому розділі* удосконалено методи інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу (скорочений та повний), а також метод управління можливостями та загрозами проєктів агропромислового комплексу.

Методи інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу (скорочений та повний) були удосконалені за рахунок проведення конвергенції та дивергенції обов'язкових процесів управління ризиками у методологіях управління ризиками проєктів PMI (PMBоK), P2M, PRINCE2, ISO 21500 та AGILE. В залежності від наявного часу на управління ризиками, автором методів запропоновано керівнику аграрного проєкту спираючись на свій досвід в управлінні подібними проєктами та доцільність використання обрати скорочений або повний метод для управлінні ризиками кожного конкретного проєкту аграрного комплексу.

Метод управління можливостями та загрозами проєктів агропромислового комплексу ґрунтується на застосуванні інтерактивної матриці Вейрїха, що дозволяє провести аналіз слабких та сильних сторін, загроз

та можливостей проекту та розробити відповідні стратегії, які мають на меті зменшення впливу загроз та використання виявлених можливостей проекту.

Автором запропоновано метод управління сезонними ризиками проектів агропромислового комплексу, який дістав подальшого розвитку. Даний метод, на відміну від існуючих, надає можливість ефективно та якісно управляти ризиками проектів агропромислового комплексу за рахунок групування ризиків за сезонами року.

У *четвертому розділі* дисертаційного дослідження наведена практична реалізація розроблених автором моделей та методів інтегрованого управління ризиками в проектах агропромислового комплексу.

Визначено, що розроблені та удосконалені у дослідженні науково-практичні інструменти дають можливість ефективно управляти ризиками проектів агропромислового комплексу, а саме дозволяють ефективніше управляти слабкими сторонами та загрозами проектів, а також дають змогу підвищити вплив можливостей та сильних сторін сільськогосподарських проектів.

Проект з вирощування квасолі, як післяжнивної культури після вирощування жита на сінаж, який було реалізовано у приватному сільськогосподарському підприємстві «Олександрія» в Одеській області було взято за приклад. Основною метою означеного проекту було отримання з однієї ділянки землі за один сезон двох врожаїв (врожай озимого жита на сінаж та врожай квасолі). Автором були проаналізовані проблеми реалізації даного проекту, які призвели до перевищення бюджету та подовження строків реалізації проекту, а також було проведено ідентифікацію та аналіз ризиків проекту з метою їх врахування при впровадженні інтегрованого управління ризиками проектів агропромислового комплексу.

Ефективність застосування інтегрованого управління ризиками проектів в агропромисловому комплексі було розкрито на проекті збільшення поголів'я



молочних корів за рахунок імпорту нетелів голштино-фризької породи корів, який був реалізований у фермерському господарстві «Вороненко», що знаходиться в Херсонській області. В даному проєкті був проведений аналіз ризиків за допомогою методу інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу. За результатами проведеного аналізу ідентифіковані ризики було класифіковано на високі, помірні та низькі ризики, а також розроблені та запропоновані заходи для запобігання ризиків проєкту. Шляхом застосування методу управління можливостями та загрозами було здійснено ідентифікацію сильних та слабких сторін, а також можливостей та загроз проєкту, які в свою чергу дозволили побудувати інтерактивну матрицю Вейріха. За результатами аналізу матриці Вейріха були виявлені стратегічні чинники, що дало змогу підвищити ефективність застосування стратегій реагування на загрози проєкту.

Ефективність впровадження розроблених автором моделей та методів інтегрованого управління ризиками проєктів в агропромисловому комплексі підтверджується тим, що застосування розроблених автором інструментів управління ризиками дозволило знизити рівень непередбачених витрат на 13,2% порівняно з іншими подібними проєктами.

Загальні висновки за результатами дослідження висвітлюють його основні наукові положення, висновки і рекомендації та відповідають сформульованій науково-прикладній задачі та поставленим завданням дослідження.

### ***Практична цінність результатів роботи***

Практична цінність результатів полягає в тому, що отримані наукові результати дозволили розробити:

- алгоритми методів інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу;
- алгоритм методу управління можливостями та загрозами проєктів

агропромислового комплексу;

– алгоритм методу управління сезонними ризиками проєктів агропромислового комплексу.

Підтвердженням практичного значення результатів роботи є їх впровадження у процес управління проєктами агропромислового комплексу в Приватному сільськогосподарському підприємстві «Олександрія», с. Олександрівка Ширяєвського району Одеської області (акт впровадження № 44/1 від 11.02.2019) та Фермерського господарства «Вороненко», с. Чернобаївка Білозерського району Херсонської області (акт впровадження №38 від 20.01.2020). Унаслідок застосування розроблених автором моделей та методів інтегрованого управління ризиками проєктів агропромислового комплексу дозволило знизити рівень непередбачених витрат на 10-15% порівняно з іншими подібними проєктами.

### ***Зауваження до дисертаційної роботи***

1. В першому розділі проведений аналіз досліджень з обраної предметної області, але не визначені недостатньо досліджені питання в цих роботах.

2. Визначення 2.1. - «Інтегроване управління ризиками проєктів агропромислового комплексу» - не містить основної, на мій погляд, характеристики терміну «інтеграція» це «об'єднання», «злиття», «з'єднання», отже не зовсім зрозуміло інтеграція яких систем, або методів відбувається.

3. Не зовсім зрозуміле використання заголовних літер у назві концептуальної моделі інтегрованого управління ризиками «КВІТКА». Так, зазвичай, відображується аббревіатура.

4. З Рис. 2.4 не зрозуміло, які додаткові процеси пропонує методологія, представлена стандартом ISO 21500.

5. В другому розділі (стор. 107) варто було б зазначити, в яких саме сільськогосподарських проєктах може застосовуватися концептуальна модель інтегрованого управління ризиками «КВІТКА».

6. В третьому розділі в методі управління можливостями та загрозами проєктів АПК (рис.3.5) не показано, яким чином можна посилити можливості проєктів.

Але наведені зауваження не знижують наукової та практичної цінності роботи.

### ***Загальні висновки за дисертаційним дослідженням***

Дисертація є завершеною науково-дослідницькою роботою, в якій наведено нові наукові результати щодо розробки моделей та методів інтегрованого управління ризиками проєктів в агропромисловому комплексі. Висновки за дисертацією в повній мірі охоплюють результати дослідження і є коректними. Результати проведених здобувачем досліджень мають істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування», зокрема, для розвитку методології управління проєктами, та впроваджені у практичну діяльність підприємств й закладів вищої освіти.

Анотація дисертації є узагальненим коротким викладом основного змісту дисертації та висвітлює її основні наукові положення, висновки і рекомендації. Анотацію дослідження розміщено на офіційному сайті Київського національного університету будівництва і архітектури у терміни, передбачені Постановою Кабінету Міністрів України №167 від 6 березня 2019 р. «Порядок проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії».

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, достатньо повно викладені у наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації. У вступі дисертації вказано особистий вклад автора дисертаційного дослідження для всіх публікацій, які написані у співавторстві.

Дисертаційна робота відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації». Зміст дисертації відповідає темі дослідження та у достатньому обсязі розкриває сутність вирішення поставлених завдань.

Вважаю, що дисертаційне дослідження на тему «Моделі та методи інтегрованого управління ризиками проєктів в агропромисловому комплексі» відповідає вимогам пунктів 9-12 Постанови Кабінету Міністрів України №167 від 06 березня 2019 р. «Порядок проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Денчик Оксана Русланівна, заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент,  
професор кафедри інформаційних  
технологій і програмної інженерії  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»  
д.т.н., доцент



М. С. Дорош



Підпис: Дорош М. С.  
Відділу кадрів: Александр Александрович  
Відділу кадрів: Александр Александрович  
01 2021 р.