

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

Здобувач: Прихно Юлія Євгеніївна

Тема дисертаційної роботи: Мультипроектне управління розвитком судноплавних компаній.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук.

Спеціальність: 05.13.22 – Управління проектами і програмами.

**Офіційний опонент: канд. техн. наук, доцент
Зачко Олег Богданович**

В дисертаційній роботі Прихно Юлії Євгеніївни розглядається розв'язання актуальної науково-прикладної задачі розробки моделей і методів формування мультипроекту розвитку судноплавних компаній для забезпечення ефективного їх розвитку шляхом визначення змісту мультипроекту у єдності стратегічного та тактичного рівнів управління.

На експертизу представлена дисертаційна робота (162 стор.), автореферат (23 стор.) і опубліковані за темою дисертації 6 статей у фахових виданнях України, 2 статті опубліковані у закордонних виданнях, а також 8 публікацій апробаційного характеру у матеріалах конференцій.

Актуальність теми дослідження

Дисертацію присвячено проведенню дослідження впровадження моделей та механізмів мультипроектного управління в діяльність судноплавної компанії.

Більшість українських судноплавних компаній, які утворені в організаційних формах від малих форм до транснаціональних корпоративних утворень, функціонують в умовах жорсткої конкуренції, поєднаної з глобалізацією наслідків світової економічної кризи. Нестабільність економічної кон'юнктури, підвищення вимог споживачів до продуктів і послуг, розвиток інформаційних технологій, зростання ролі людського капіталу, турбулентність

зовнішнього середовища призводять до переосмислення поняття управління розвитком таких компаній.

Проведений автором порівняльний інформаційний та літературний аналіз тенденцій розвитку методології управління проектами стосовно мультипроектного управління виявив, що все ще не вирішеною залишається наукова задача забезпечення зв'язку проектів зі стратегією компанії, що, на думку автора, може бути досягнуто за допомогою розробки методу формування мультипроекту судноплавної компанії на базі системної єдності стратегічних цілей, портфеля проектів і мультипроекту.

Дисертація відповідає тематичній спрямованості наукових розробок, що здійснювались при виконанні науково-дослідних тем Одеського національного морського університету: «Проектно-орієнтоване управління підприємствами морського транспорту» (№ ДР 0112U004304), яка виконувалась в ОНМУ 2013-2015 рр., та «Ресурсне забезпечення проектів на морському транспорті», (№ ДР 0115U001589) яка продовжує виконуватися в ОНМУ.

Оскільки дисертаційне дослідження здобувача Прихно Ю.Є., присвячено саме вирішенню окресленого кола питань, її актуальність не викликає сумніву.

Структура й обсяг дисертації

Робота виконана у Одеському національному морському університеті . Дисертація складається зі змісту, вступу, чотирьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел із 112 найменувань та 1 додатку. Повний обсяг дисертаційної роботи становить 162 сторінки, у тому числі 143 сторінки основного тексту. Перший розділ – 27 сторінок (менше 20% основного тексту дисертації), що відповідає вимогам до кандидатських дисертацій.

У вступі обґрунтована актуальність теми досліджень, наведено дані щодо зв'язку дисертаційної роботи з науковими темами та програмами, сформульовані мета і задачі дослідження, подано об'єкт, предмет та методи дослідження, визначено наукову новизну і практичне значення отриманих

результатів, приведені відомості про особистий внесок здобувача, публікації, про впровадження та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі проведено літературний та інформаційний аналіз існуючих підходів, моделей та методів управління проектами розвитку організацій. Здійснено огляд проектів, які реалізуються в Україні, що враховують світові тенденції розвитку судноплавства.

Проаналізовано поняття проекту, портфелю проектів та мультипроекту, як основних заходів розвитку підприємств. У цьому розділі розглянуті проблеми розвитку судноплавних компаній у динамічному оточенні.

У розділі також визначено та сформульовано основні завдання та напрями подальших досліджень.

У другому розділі розглядається послідовність реалізації стратегії через проекти розвитку. Питання зв'язку проекту із стратегією компанії, у рамках якої він реалізується, полягає в основі управління портфелями проектів: з множини альтернативних проектів, відповідно до заданих критеріїв і обмежень, на рівні стратегії формується портфель проектів підприємства, а на тактичному рівні – мультипроект.

Автор визначає, що проектно-орієнтоване управління є центральною концепцією для організацій, діяльність і розвиток яких здійснюється у вигляді безперервного виконання множини проектів, що в першу чергу відноситься до проектно-орієнтованих судноплавних компаній. Відповідно, управління змістом мультипроекту складається з процесів, що забезпечують включення в мультипроект всіх проектів і робіт, які необхідні для успішного досягнення стратегічних цілей підприємства. Для ефективного управління змістом мультипроекту необхідно, щоб послідовність дій по його формуванню була чітко представлена та структурована. Для досягнення цієї мети запропоновано концептуальну модель мультипроекту розвитку судноплавної компанії, яка визначається схемою формування змісту мультипроекту та логікою взаємодії

проектів, що включені до мультипроєкту. Це дозволяє здійснити вибір з усіх можливих варіантів розвитку одного – найбільш ефективного.

У розділі також розроблені методичні основи, які включають в себе методи та логічну послідовність їх застосування для формування мультипроєкту розвитку судноплавної компанії. Це дозволяє виявити і врахувати зовнішні і внутрішні чинники, що впливають позитивно або негативно на розвиток судноплавної компанії, визначити напрями розвитку судноплавної компанії та її стратегічні цілі.

Автором в процесі дослідження було виявлено, що формування портфелю проєктів відповідає стратегічному рівню підприємства, у зв'язку з цим, на основі стратегічного бачення, розроблено рекомендації щодо розподілу проєктів портфелю за часом і формування мультипроєкту. Даний підхід дозволяє розробити таку структуру та зміст мультипроєкту на тактичному рівні, які враховували б пріоритетність проєктів у портфелі.

Це в кінцевому результаті, уможливило розроблення методу послідовного формування мультипроєкту розвитку судноплавної компанії, основним завданням якого є вибір з усіх можливих варіантів розвитку одного найбільш ефективного.

У третьому розділі розроблено модель оптимізації змісту мультипроєкту розвитку судноплавної компанії, яка базується на формалізації цільової функції і обмежень, що дозволяє сформувати оптимальний зміст мультипроєкту. У зв'язку з тим, що основним підсумком реалізації проєктів у фінансовому аспекті є формування грошових потоків, то для формалізації результату проєкту автор сформулювала постулат, що отримання грошових потоків є безперервним процесом, який описується величиною інтенсивності.

Формування оптимального набору проєктів у складі мультипроєкту здійснювалось на базі системної єдності стратегічних цілей, портфеля проєктів і мультипроєкту, що уможливило визначення структури мультипроєкту, як такої, яка складається з проєктів, що вже реалізуються, та з проєктів, які тільки

починають реалізовуватися в поточному періоді, відповідно до їх пріоритетності в портфелі проектів.

У четвертому розділі проведено апробацію розроблених автором моделей мультипроектного управління на прикладі системи управління судноплавною компанією «Інтреско». Виявлені особливості судноплавної компанії судноплавної компанії «Інтреско» (Одеса) як проектно-керованої організації, що відображено в акті впровадження. Побудована автором органіграма судноплавної компанії дозволила визначити важливі для управління організацією стратегічні орієнтири, завдання і потреби, які відповідають цим завданням, а також допомогла ідентифікувати відповідальність відділів компанії, основними напрямками діяльності яких є: комерційний менеджмент суден, технічний менеджмент, інвестування в проекти придбання суден.

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

У додатку А наведені акти впровадження результатів кандидатської дисертаційної роботи здобувача у навчальний процес ОНМУ та практичну діяльність судноплавних компаній.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукова значимість дисертаційної роботи Прихно Ю.Є. відображає поглиблений стан розвитку сучасної методології управління проектами в частині управління портфелями та програмами проектів.

Викладені в дисертаційній роботі положення відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами і програмами.

У дисертаційній роботі вперше запропоновано концептуальну модель формування змісту мультипроекту розвитку судноплавної компанії. Дана модель є унікальною з точки зору забезпечення холістичного бачення стратегії розвитку та цілісності системи стратегічних цілей. Саме тому внесення її у розділ наукової новизни «вперше» є обґрунтованим.

У дослідженні вперше побудовано модель оптимізації змісту мультипроекту розвитку судноплавної компанії. Корисний результат розвитку даного наукового результату спрямований на судноплавні компанії, що з одного боку не належить до галузі знань – управління проектами, проте дана модель дозволяє сформувавши оптимальний зміст мультипроекту з урахуванням обмеженості ресурсів та сукупного ефекту проектів в досягненні стратегічних цілей, що можна застосувати до діяльності проектно-орієнтованих організацій з різною спрямованістю операційної діяльності та бізнес-процесів.

На основі проведених дисертантом досліджень у роботі вдосконалено розуміння проектів розвитку судноплавних компаній за змістом, що формує передумови створення ефективних механізмів їх розвитку в конкурентному та динамічному середовищі. На мій погляд, поняття «розуміння» не є науковим результатом. Науковим результатом в даному випадку є механізм формування змісту проектів розвитку судноплавних компаній в конкурентному та динамічному оточенні на основі нового бачення паралельних проектів розвитку судноплавних компаній в структурі мультипроекту з врахуванням системної єдності стратегічних цілей, портфеля проектів і мультипроекту .

У дисертаційній роботі вдосконалено модель системи збалансованих показників моніторингу впровадження мультипроектів. Удосконалена автором модель дозволяє визначати фактори успіху підприємства та оцінювати ефективність реалізації стратегії й управління компанією з урахуванням специфіки морського транспорту.

Набув подальшого розвитку метод формування портфеля проектів підприємства при нечітких початкових даних. Розвинений автором метод базується на процедурах фазифікації й дефазифікації, враховуючи нечіткість вихідної інформації при формуванні динамічного портфеля проектів підприємства. Як корисний науковий результат розвитку це дозволяє підвищити адекватність моделей в умовах невизначеності середовища.

Вказані вище складові наукової новизни дисертаційних досліджень щодо розробки нових моделей мультипроектного управління розвитком судноплавних

компаній вказують на те, що дисертація Прихно Ю.Є. відповідає вимогам “Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника” затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013р. №567. Робота містить нові, раніше не захищені наукові положення та отримані і опубліковані автором нові науково обґрунтовані результати, які у сукупності розв’язують важливу науково-прикладну задачу.

Ступінь обґрунтування наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Результати дисертаційної роботи, наукові положення і висновки досить повно і коректно обґрунтовані з застосуванням сучасних загальнонаукових принципів та фундаментальних положень методології управління проектами.

У дослідженні використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: метод теоретичного узагальнення – для уточнення поняттєвого апарату, сутності мультипроектного управління і виявлення його особливостей; дедукції – при розробці концептуальних основ застосування мультипроектного управління, необхідності й можливості його використання на підприємствах морегосподарського комплексу; логіки, аналізу і синтезу – для класифікації проектів розвитку судноплавних компаній; метод аналогій – для формалізації проектів розвитку судноплавних компаній і удосконалення структури мультипроекту; теорію нечітких множин - для лінгвістичного опису проектів розвитку судноплавних компаній; статистичного аналізу, експертних оцінок і економіко-математичного моделювання – при побудові мультипроекта розвитку судноплавної компанії

Позитивні результати, отримані від впроваджень розроблених моделей в навчальний процес вищого навчального закладу, підтверджені актом впроваджень результатів роботи остаточно вказують на достовірність теоретичних положень дисертації.

Зазначене вище дозволяє зробити висновок, що ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків дисертаційної роботи відповідає вимогам п. 11 „Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника” України. Дисертаційна робота містить висунуті автором науково обґрунтовані теоретичні результати та наукові положення, які характеризуються єдністю змісту і свідчать про особистий внесок здобувача в науку.

Практична цінність

Результати дисертаційного дослідження у вигляді розроблених моделей формують потужний інструментарій удосконалення управління проектами розвитку судноплавних компаній.

Розроблені моделі та отримані результати дослідження впроваджено в навчальний процес ОНМУ, а також в судноплавних компаніях з різною спрямованістю операційних та бізнес-процесів, що також підтверджує суттєву значимість проведених дисертаційних досліджень.

Розроблені науково-методологічні положення та практичні результати дисертації доцільно рекомендувати до практичного використання при здійсненні проектів, програм та портфелів проектів у діяльності судноплавних компаній.

Результати досліджень мають гармонійне поєднання теоретичних і експериментальних даних, апробовані в публікаціях автора, у доповідях на науково-практичних та науково-методичних конференціях. Виходячи з вищезазначеного, очевидним є те, що наукові положення в достатній мірі обґрунтовані, а висновки, рекомендації та практична реалізація, які зроблені на основі наукових положень, достовірні, мають логічну основу і обґрунтування.

Шляхи використання наукових і практичних результатів роботи і ступінь їх реалізації

Вважаю необхідним рекомендувати до впровадження результатів роботи в структурних підрозділах судноплавних компаній, а також у навчальний процес ВНЗ при викладанні дисциплін для майбутніх фахівців зі спеціальності 8.18010013 "Управління проектами".

Достовірність наукових результатів

Теоретичні та прикладні розробки побудовані на працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які проводили дослідження у галузі управління проектами, програмами та портфелями проектів і проблематиці розвитку організацій. Акцент здійснюється на мультипроектне управління розвитком організацій на прикладі судноплавних компаній.

Достовірність дисертаційних досліджень підтверджено апробацією основних положень на науково-практичних конференціях, публікаціями у наукових виданнях та впровадженнями у практиці.

Повнота відображення в публікаціях

Основні наукові результати, які представлені в дисертації, отримані здобувачем у період з 2011 по 2015 рік.

Наукові результати дисертації повною мірою відображені в чисельних публікаціях. За результатами виконаних досліджень опубліковано 6 статей у збірниках наукових праць, що входять до переліку наукових фахових видань, зареєстрованих ДАК України, 2 статті опубліковані у закордонних виданнях.

Результати дисертаційної роботи пройшли достатню апробацію на 8 міжнародних та вітчизняних науково-практичних конференціях.

Особистий внесок автора. Виконані дослідження, наукові результати і висновки, які приведені в дисертації та виносяться на захист, отримані особисто здобувачем. Наукові положення, моделі і результати, які представлені у спільних роботах, розроблені здобувачем при особистій участі автора і відображені в переліку публікацій автореферату.

Оцінка змісту дисертації і її оформлення.

Дисертація написана в науковому стилі викладення матеріалу, добре оформлена з використанням сучасних комп'ютерних технологій. Стиль викладання матеріалів досліджень, наукових положень і висновків забезпечують легкість та доступність її сприйняття. Виклад ведеться аргументовано і логічно, коректно і конкретно. Оформлення роботи відповідає існуючим установленим вимогам. Втім є певні зауваження до змісту та оформлення дисертації, які несуть рекомендаційний характер, зокрема:

1. У першому розділі дисертації здобувач здебільшого розглядає питання управління судноплавними компаніями, в т.ч. літературний аналіз праць [23-32] та [37-42], який містить матеріали стосовно морської галузі та судноплавства, без логічного причинно-наслідкового зв'язку з мультипроектним чи проектно-орієнтованим управлінням галузі, що не корелюється з поставленою гіпотезою дослідження та не відноситься до предметної галузі управління проектами.

2. Літературний огляд в дисертації перенасичений навчальними посібниками [24, 40, 94-95] та джерелами за досить пізні роки (1985 р. – джерело [17] та 1979 р. – джерело [94]), які не дають якісного обґрунтування актуальності дослідження.

3. Наведений у підрозділі 2.4 (с. 76-86) метод формування мультипроекту розвитку судноплавної компанії представлений на вербальному рівні, носить узагальнений характер і не містить математичного апарату застосування методу.

4. Автор побудувала дослідження на основі методології P2M, проте по тексту дисертації, зокрема с. 104 акцентується, що результатом мультипроекту є не отримана додаткова цінність, а сума всіх фінансових результатів по проектах. Це також не корелюється з задекларованим першим результатом наукової новизни стосовно холістичного бачення стратегії розвитку.

5. У четвертому розділі автор оперує показником рівень досягнення цілей мультипроекту (с. 136-137, рис. 4.4-4.5) в індексній формі та процентному співвідношенні. Незрозумілим є механізм розрахунку даного показника.

6. У четвертому розділі не в повній мірі описана можливість використання дисертаційних досліджень при здійсненні мультипроектного управління. Апробацію описано на прикладі однієї компанії, коли доцільно було б зробити узагальнення на організації з різною спрямованістю операційної діяльності та бізнес-процесів.

7. У тексті роботи зустрічаються незначні граматичні та стилістичні помилки.

Незважаючи на наведені зауваження, ознайомлення з дисертацією створює позитивне враження, а приведені зауваження не знижують науково-практичної цінності дослідження.

Узагальнена оцінка дисертаційної роботи

Зміст дисертації Прихно Ю.Є. відповідає за формулою та напрямками досліджень паспорту спеціальності 05.13.22 – Управління проектами і програмами.

Зміст автореферату відповідає змісту дисертаційної роботи. Публікації автора у повній мірі відображають результати досліджень. Повнота відображення результатів дисертаційних досліджень і вимоги щодо кількості публікацій відповідають встановленим вимогам. Дисертаційна робота оформлена із додержанням необхідних вимог, прийнятих правил та норм.

Дисертаційна робота Прихно Ю.Є. є завершеним науковим дослідженням, у якому поставлена і вирішена актуальна науково-прикладна задача теоретичного обґрунтування та розробки моделей мультипроектного управління розвитком судноплавних компаній.

Одержані результати мають наукову новизну і практичне значення. Робота *«Мультипроектне управління розвитком судноплавних компаній»* відповідає вимогам п.п. 9, 11 та 13 «Порядку присудження наукових ступенів і

присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 року № 567, які висуваються до кандидатських дисертацій.

Таким чином, не зважаючи на наведені зауваження, вважаю, що **Прихню Юлія Євгенівна**, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами і програмами.

Офіційний опонент,
Заступник начальника кафедри управління проектами,
інформаційних технологій та телекомунікацій
Львівського державного університету безпеки життєдіяльності,
кандидат технічних наук, доцент



О.Б. Зачко

Підпис Зачка О.Б., заступника начальника кафедри управління проектами,
інформаційних технологій та телекомунікацій,
кандидата технічних наук, доцента засвідчую:

Учений секретар Університету
доктор сільськогосподарських наук, професор



А.Д. Кузик