

Голові спеціалізованої вченої ради К 35.874.02  
у Львівському державному університеті безпеки  
життєдіяльності Державної служби України  
з надзвичайних ситуацій,

доктору технічних наук, професору

Зачку О. Б.

79007, м. Львів, вул. Клепарівська, 35

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

Здобувач: **Кузьмінська Юлія Миколаївна**

Тема дисертаційної роботи:

**«Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації»**

Дисертація на здобуття наукового ступеня

**кандидата технічних наук**

Спеціальність: **05.13.22** – **управління проектами та програмами**

Офіційний опонент: д-р техн. наук, професор

**Колеснікова Катерина Вікторівна**

Дисертаційна робота Кузьмінської Юлії Миколаївни «Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації» складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 224 сторінки, обсяг основного тексту – 140 сторінок. У дисертації міститься 24 рисунки, 44 таблиці, 13 додатків. Список використаних джерел налічує 314 найменувань. Загальний обсяг автореферату складає 21 сторінки.

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

Дисертацію присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання – розробленню моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації.

Значна кількість завдань, що виконують вищі заклади освіти та інші організації, на базі яких можна проводити освіту дорослих, мають усі ознаки проекту. Це обумовлює застосування проектного підходу до управління освітніми проектами підвищення кваліфікації.

Розвиток освіти дорослих є однією з пріоритетних цілей України відповідно до «Цілей сталого розвитку: Україна, 2016 – 2030», які були представлені 15 вересня 2017 р. урядом України на саміті ООН. Забезпечення якісної освіти впродовж життя може бути визначена через запровадження навчальними закладами та іншими організаціями на своїй базі освітніх проектів підвищення кваліфікації. Оскільки контингент викладачів, слухачів та іншого допоміжного персоналу (людський ресурс) є основним фактором ефективності освітніх проектів, то розгляд моделей та методів формування проектних команд підвищення кваліфікації набуває особливої актуальності. Одним з самих важливих та складних процесів в проектному менеджменті є формування команди, а також управління нею і питаннями особистісної та командної ефективності. Складним формування команди вважається через те, що помилки, що здійснюються на етапі підбору членів команди проекту, часто стають причиною проблем та втрат в процесі реалізації проекту, плинності кадрів, деструктивного морально-психологічного клімату в команді, низької ефективності та дисципліни. Команда проекту – це інструмент, що дозволяє управляти проектом і досягати його цілей, через що необхідно прагнути уникати будь-яких її дисфункцій.

Сьогодні проектно-орієнтоване управління знаходиться в стані активного розвитку та переходить зі сфери виробництва також і в освітню сферу. Але комплексних досліджень моделей та методів формування проектною команди у сфері підвищення кваліфікації для прийняття практичних рішень недостатньо. Причиною цього може бути інерційність сфери освіти та низька ступінь свідомості дорослих громадян, що є користувачами цієї сфери. Існуючі ж методи управління освітніми проектами у більшості випадків не враховують особливості управління освітніми проектами підвищення кваліфікації з урахуванням кадрових ризиків та креативності членів команд таких проектів.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, які сформульовані у дисертації**

Обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується коректним використанням відомих теоретичних положень, логічним представленням і доказовістю матеріалів роботи.

Здобувачкою для досягнення мети та вирішення наукового завдання у

ході дослідження були використані наступні підходи до дослідження: системний, концептуальний, когнітивний та загальнонаукові методи дослідження: метод математичного моделювання, метод аналогій, метод перехресної соціометричної оцінки, метод управління ризиками, метод експертної оцінки, метод статистичної оцінки.

### **3. Новизна, обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які сформульовані у дисертації**

Новизна дисертації полягає в поглибленні і розвитку теоретичних положень ефективного управління освітніми проектами підвищення кваліфікації, які полягають у розробці моделей та методів формування команд таких проектів. Викладені у дисертаційній роботі положення відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами (пункти 1, 4, 6).

Здобувачкою розроблено:

- вперше концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищити ефективність управління освітніми проектами підвищення кваліфікації, внаслідок зменшення кадрових ризиків та, одночасно з цим, збільшення креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації;

- вперше математичну модель визначення «ступеня довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка дає можливість врахувати креативність та ризики членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації і на їхній основі розрахувати «ступені довіри»;

- вперше метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту, через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри»;

– удосконалено метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності, який полягає в проведенні попарної оцінки креативності всіх членів освітніх проектів підвищення кваліфікації та дає змогу визначити індекс креативності кожного члена команди проекту;

– отримала подальший розвиток класифікація освітніх проектів, яка відображає типи освітніх проектів у структурі безперервної освіти, внаслідок виділення окремого класу освітніх проектів – «освітній проект підвищення кваліфікації» та подальшої структуризації освітніх проектів підвищення кваліфікації за сегментами, що стосуються соціально незахищених верств населення, яка дає змогу визначити до якого із 7-ми класів відноситься кожний освітній проект підвищення кваліфікації.

Подані наукові результати підтверджують теоретичну значимість та обґрунтованість проведених теоретичних досліджень.

Таким чином, робота містить нові, раніше не захищені, наукові положення та отримані і опубліковані автором новітні науково-обґрунтовані результати, які у сукупності розв'язують важливе науково-прикладне завдання.

#### **4. Практична цінність результатів роботи**

Практична цінність дисертаційної роботи полягає в розробці рекомендацій стосовно застосування моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Розроблені моделі та методи уможливають ефективніше управляти освітніми проектами підвищення кваліфікації шляхом формування команд таких проектів, а саме визначати та розставляти на виконання критичних та паралельних робіт за допомогою «ступеня довіри» найбільш креативних членів команди, враховуючи кадрові ризики та параметри їх креативності; а також ефективно підбирати претендентів до команди проекту методом формування команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд таких проектів та методом підбору претендентів до команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію, який розраховують на основі параметрів креативності і кадрових ризиків членів команд таких проектів.

Теоретичні та практичні результати роботи впроваджено та підтверджено відповідними актами впровадження:

- Київський міський центр зайнятості, м. Київ (акт впровадження від 11.12.2018 р.);
- Київського обласний центр зайнятості, Київська область (акт впровадження від 08.05.2019 р.);
- Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ (акт впровадження від 18.06.2019 р.).

## **5. Оцінка ідентичності змісту автореферату та основних положень дисертації**

Детальний аналіз представлених рукопису та автореферату дисертації Кузьмінської Ю.М. «Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації» дає підстави констатувати ідентичність автореферату та основних положень дисертації.

Автореферат представлений на 16 сторінках (без урахування анотацій та переліка, опублікованих за темою дисертаційною роботи, праць). Містить 6 рисунків та список опублікованих автором наукових праць за темою дисертації. Загальний обсяг автореферату складає 21 сторінки.

Автореферат містить основні положення, висновки та рекомендації, приведені в дисертації, а також всю іншу необхідну для оцінки дисертаційної роботи інформацію. Зміст автореферату відповідає змісту дисертації. Автореферат оформлений у відповідності до вимог Департаменту атестації кадрів Міністерства освіти і науки України.

## **6. Оцінка змісту дисертації, її завершеність в цілому, відповідність встановленим вимогам оформлення дисертацій**

Дисертаційна робота Кузьмінської Ю. М. написана загальноприйнятою науковою мовою із використанням сучасної правильної української наукової термінології. Автор логічно викладає основні положення, з дотриманням наукового стилю та вимог до оформлення. Зміст дисертаційної роботи відповідає прийнятим вимогам та правилам проведення наукових досліджень.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформульовано мету і завдання дослідження, розкрито наукову і практичну цінність отриманих результатів. Наведено відомості про публікації та апробацію результатів дисертаційної роботи.

У першому розділі розглянуто загальні проблеми управління освітніми проектами підвищення кваліфікації; розширена термінологія управління освітніми проектами через уточнення поняття «освітній проект» та введення нового поняття «освітній проект підвищення кваліфікації»; визначені особливості, основні види та форми освітніх проектів підвищення кваліфікації; виділені основні параметри креативності, які розширені до таких, що найчастіше трапляються у членів команд таких проектів; виконано ідентифікацію, оцінку та аналіз ризиків освітніх проектів підвищення кваліфікації; розглянуто сучасні методи та моделі управління освітніми проектами підвищення кваліфікації.

У другому розділі розроблено класифікацію освітніх проектів на основі класичної класифікації освітніх проектів; виділено основні типові освітні проекти в структурі безперервної освіти за її сегментами та проведений аналіз типових освітніх проектів підвищення кваліфікації; розширено перелік факторів успіху реалізації освітніх проектів підвищення кваліфікації внаслідок введення п'яти нових; розширено термінологію управління освітніми проектами через уточнення поняття «ступінь довіри».

Побудовано концептуальну модель параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка враховує 10 параметрів креативності та 7 кадрових ризиків членів команд таких проектів і дає змогу підвищувати ефективність управління освітніми проектами підвищення кваліфікації внаслідок зменшення кадрових ризиків та одночасно з цим збільшення креативності членів команд таких проектів.

Розроблено когнітивні моделі взаємовпливів кадрових ризиків та параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, які дають змогу виявити причинно-наслідковий зв'язок між кадровими ризиками та параметрами креативності членів команд таких проектів.

Розроблено математичну модель визначення «ступенів довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, яка уможлиблює врахування креативності та ризики у процесі формування команд таких проектів через оцінку параметрів креативності та кадрових ризиків членів таких команд і на їхній основі розрахувати «ступені довіри».

У третьому розділі удосконалено метод перехресної оцінки параметрів креативності членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації шляхом введення 10-ти параметрів їхньої креативності, який полягає в проведенні попарної оцінки креативності всіх членів освітніх проектів

підвищення кваліфікації та дає змогу визначити індекс креативності кожного члена команди проекту.

Розроблено метод формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, який полягає у підборі претендентів до команди з урахуванням їхніх параметрів креативності та кадрових ризиків, який дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень керівником проекту щодо формування команди або планування виконавців на завдання проекту, через вибір претендентів з найвищими «ступенями довіри».

Удосконалено метод підбору претендентів до команди освітнього проекту підвищення кваліфікації з використанням адитивного критерію, який полягає у процесі формування команди таких проектів з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд, через введення адитивного критерію, що дає змогу визначити рівень креативності та кадрових ризиків і обрати в команду претендентів з найвищими критеріями.

У четвертому розділі представлено результати впровадження розроблених моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації з урахуванням параметрів креативності та кадрових ризиків членів команд таких проектів. Отримані результати практичного застосування моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації свідчать про зменшення часу виконання досліджуваних проектів на 10% порівняно з іншими подібними освітніми проектами підвищення кваліфікації.

Сформульовані у дисертаційній роботі завдання дослідження розв'язані повністю. Усі наукові результати висвітлені в тексті дисертації.

Робота виконана на належному науковому рівні, є завершеною науковою працею, має практичне значення та відображає розв'язання актуального науково-прикладного завдання. Робота характеризується цілісністю та логічністю викладу матеріалів. Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам «Порядку присудження наукових ступенів», вимогам ВАК МОН України щодо дисертацій та авторефератів, а також паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

## **7. Аналіз наукових публікацій та повнота подання основних наукових положень, висновків, рекомендацій в роботах, що опубліковано**

Основні наукові положення, результати, висновки й рекомендації дисертаційної роботи отримані автором самостійно. Проведений аналіз

наукових праць здобувача показав, що основні результати дисертаційної роботи повно відображені в публікаціях автора. Повнота викладення отриманих результатів дослідження та їх оформлення можуть оцінюватись як достатні. Робота має завершений характер, висновки і пропозиції достатньою мірою розкриті і обґрунтовані у текстовій частині дисертації.

Основні результати дослідження за темою дисертації опубліковано у 20 наукових працях, із них 5 наукових статей (3 – у співавторстві) – у фахових виданнях України в галузі технічних наук, 1 стаття (у співавторстві) – у періодичному виданні іноземної держави, 2 статті – у виданні, що входить до міжнародних наукометричних баз, 11 публікацій (3 – у співавторстві) – у матеріалах наукових конференцій.

Всі наукові праці, що були опубліковані у фахових виданнях, присвячені розгляду різних аспектів дисертаційної роботи, при цьому серед них відсутні тотожні за науковим змістом статті. Аналіз публікацій Кузьмінської Ю.М. свідчить про повноту висвітлених у них наукових результатів дисертаційної роботи. Слід також звернути увагу на одноосібні публікації здобувачки, що свідчать про її високу компетентність та рівень підготовки.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації відображені в публікаціях рівномірно по розділах. Кількість, обсяг та зміст друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

Таким чином, вимоги до повноти викладення наукових та прикладних результатів кандидатської дисертації в опублікованих роботах виконано.

## **8. Рекомендації щодо застосування результатів і висновків дисертації**

Практичне значення одержаних результатів визначається зменшенням часу на процес виконання освітніх проектів підвищення кваліфікації та покращенням якості прийнятих рішень проектним менеджером щодо формування команд таких проектів.

Отримані у дослідженні теоретичні та практичні результати можуть бути використані для побудови системи управління освітніми проектами підвищення кваліфікації. Теоретична значимість дисертаційної роботи зумовлена внеском в розробку наукових уявлень про управління людськими ресурсами в сфері освіти дорослих. Практичне використання результатів дослідження дозволяє вибудувати ефективну роботу по формуванню проектних команд підвищення кваліфікації. Також результати можуть бути



використані для підвищення компетентності як проектного менеджера та і учасників проекту – розробників, користувачів, замовників та ін.

Проведене дисертаційне дослідження створює передумови для подальших розробок методів формування або планування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації, вдосконалення технологій формувань команд освітніх проектів підвищення кваліфікації тощо.

## **9. Зауваження щодо змісту і оформлення дисертації та автореферату**

Разом з тим, відзначаючи позитивні сторони дисертаційної роботи Ю.М. Кузьмінської, слід зазначити, що вона не позбавлена і певних недоліків, а саме:

1. В роботі некоректно подані результати аналізу літературних джерел. В першому розділі автор зробив огляд існуючих досягнень з предмету дисертаційного дослідження та виніс їх у додатки (стор. 213, 203), перерахувавши що зроблено, не вказуючи, що потрібно доробити для отримання поставленої в роботі мети

2. В роботі не зовсім некоректно подані шкала оцінювання індексу креативності  $K_j$  (стор. 8, стор. 147) та шкала оцінювання «ступенів довіри» (стор. 9, стор. 129, стор. 185) – до якої групи оцінювання попадають члени команди з однаковими значеннями індексів креативності 20 та 30 та відповідно з однаковими значеннями «ступеню довіри» – 10.38; 17.76; 25.14; 35.52, які входять одночасно в декілька проміжків.

3. В другому розділі підрозділ 2.1 «Методологія та архітектура дослідження» можна б було зменшити удвічі. Підрозділ перенавантажений матеріалом оглядового характеру.

4. Як відомо, під моделлю розуміється реальний або віртуальний об'єкт, яким при управлінні або дослідженні можна замінити оригінал. Когнітивні моделі, наведені на рис. 2.8 – 2.10 явно не підпадають під це визначення. Які дослідження можна проводити з такими моделями і який результат вони продукують на виході?

5. Підрозділ 2.5 другого розділу присвячено розробці математичної моделі визначення «ступенів довіри» членів команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Модель наведено в занадто узагальненому вигляді. Математична модель є системою рівнянь математичного опису, що відбиває сутність процесів, що відбуваються в системі, для якої визначено алгоритм

рішення. Згідно з цим визначенням математична модель повинна розглядатися в сукупності трьох складових: смислової, аналітичної та обчислювальної. Тому необхідним було б більш докладно описати процес ідентифікації параметрів моделі та її структури.

6. В третьому розділі на рисунку 3.2. (стор. 150) скоріше за все повинен бути присутній цикл для визначення необхідних параметрів для кожного члена команди освітнього проекту підвищення кваліфікації;

7. В четвертому розділі ефективність реалізації освітніх проектів оцінювалась тільки за часом їх реалізації. При цьому не враховувався вплив ризиків на вартість таких проектів. Чому розглядалися саме такі параметри? Чи можливо, що на фоні зменшення часу перебігу проекту, відбулося погіршення якості освітніх проектів підвищення кваліфікації.

8. У четвертому розділі дисертаційного дослідження наведено рекомендації щодо застосування розроблених моделей та методів для формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Чи можливо використовувати розроблені кейси для реалізації інших освітніх проектів? Наприклад формування команд освітніх проектів при отриманні другої вищої освіти?

Висловлені зауваження не знижують цінності дисертаційної роботи, її науково-теоретичного та практичного значення та в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

## **10. Загальні висновки та оцінка дисертації**

Дисертаційна робота Кузьмінської Юлії Миколаївни «Моделі та методи формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації» відповідає за формулою та напрямками досліджень паспорту спеціальності 05.13.22 – Управління проектами та програмами. Зміст автореферату відповідає змісту дисертаційної роботи. Публікації повно відображають результати досліджень. Повнота відображення результатів дисертаційних досліджень та вимоги щодо кількості публікацій відповідають вимогам ДАК України. Дисертаційна робота оформлена із додержанням необхідних вимог, прийнятих правил та норм.

Відзначені зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Кузьмінської Ю. М. є завершеним науковим дослідженням, у якому представлено і вирішене актуальне науково-

практичне завдання: розробка моделей та методів формування команд освітніх проектів підвищення кваліфікації. Результати дослідження можуть бути використані у подальших наукових розробках, орієнтованих на підвищення якості управління освітніми проектами підвищення кваліфікації.

За рівнем наукової новизни, якістю досліджень, достовірністю та обґрунтованістю висновків, теоретичною і практичною цінністю дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження наукових ступенів» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.13 р. № 567 зі змінами та доповненнями), а її авторка Кузьмінська Юлія Миколаївна, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Офіційний опонент,  
професор кафедри технологій управління  
Київського національного університету  
імені Тараса Шевченка  
Міністерства освіти і науки України,  
доктор технічних наук, професор

К.В. Колеснікова

Підпис К.В. Колеснікової засвідчую:

«05» грудня 2019 р.

Підпис засвідчує  
Бученко Катерина  
Кузьмінська Юлія  
05.12.2019р.  
СЕКРЕТАР НДЧ  
Н.В.

