

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**Здобувач: Домбровський Михайло Збишекович.**  
**Тема дисертаційної роботи: Проактивне управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні.**  
Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук.  
**Спеціальність: 05.13.22 - управління проектами та програмами.**  
Офіційний опонент: д-р техн. наук, доцент **Тригуба Анатолій Миколайович.**

У дисертації Домбровського Михайла Збишековича вирішено важливу науково-прикладну задачу підвищення якості управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні. Розроблено понятійно-категоріальний апарат та обґрунтовано моделі, методи і засоби, що формують інструментарій управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні за обмежених ресурсів.

На експертизу представлена дисертаційна робота (159 стор. основного тексту), автореферат (21 стор.) та опубліковані за темою дисертації: 19 наукових праць, з них: 1 монографія, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 4 – у наукових виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах даних, 9 публікацій у тезах та матеріалах міжнародних і національних наукових конференцій.

### **Актуальність обраної теми.**

Отримані в дисертаційній роботі наукові результати доповнюють існуючу методологію управління проектами. Зокрема, вони змінюють підхід до управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній, враховуючи вплив турбулентного оточення. Виконаний аналіз тенденцій розвитку методологій управління проектами, в тому числі проактивного управління, дав можливість встановити, що на даний час залишається невирішеними низка управлінських науково-прикладних задач. Зокрема, це стосується виявлення взаємозв'язків між інструментарієм проактивного управління проектами та стратегією організаційного розвитку енергопостачальних компаній. Обґрунтовано, що врахування зазначених взаємозв'язків можна досягти завдяки розробленню моделей та методу проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні, які базуються на системних засадах та інформаційно-ресурсній концепції визначення стратегічних

цілей.

Усе вище сказане свідчить про те, що розроблені у дисертаційній роботі концепція, моделі, методи і засоби доповнюють методологію управління проектами та є актуальними. Тому тема дисертаційної роботи є актуальною та значимою як для науки, так і для практики. Окрім того, слід зазначити, що автор цієї роботи пропонує якісно нові методологічні підходи щодо проактивного управління проектами, які базуються на постулаті про вплив характеристик турбулентного оточення на показники ефективності проектів.

Дисертація відповідає тематичній спрямованості наукових розробок, що здійснювались у Тернопільському національному економічному університеті «Розроблення проекту організації забезпечення відокремлення та незалежності діяльності з передачі електричної енергії місцевими (локальними) електричними мережами та з постачання електричної енергії за регульованим тарифом енергопостачальних компаній» (номер держреєстрації 0115U007200). Автор дисертаційної роботи був відповідальним виконавцем і розробив концепцію, моделі та метод проактивного управління проектами розвитку енергопостачальних компаній.

Сформульовані у дисертаційній роботі мета, завдання, об'єкт та предмет дослідження в повній мірі розкривають глибину, багатогранність проведеного наукового дослідження, а головне сприяють систематизації розрізаних теоретичних поглядів багатьох вчених, практиків проектного менеджменту, представників органів влади і т.д. та створюють відповідне теоретичне підґрунтя для проведення подальших досліджень в цьому напрямку. Систематизація та узагальнення базових знань та понять, інтерпретація ключових категорій, обґрунтування нових термінів теорії проактивного управління проектами, складають теоретичне ядро дисертаційної роботи. Практичну ж спрямованість дослідження визначають акти впровадження у АТ «Хмельницькобленерго», ВАТ «Тернопільобленерго» та Тернопільському національному економічному університеті.

### **Структура й обсяг дисертації.**

Робота виконана у Тернопільському національному економічному університеті МОН України. Дисертація складається з анотації, вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 156 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг дисертації становить 159 сторінок, із них 138 сторінок основного тексту, що відповідає вимогам до кандидатських дисертацій.

У **вступі** обґрунтовано вибір теми дослідження, наведено дані щодо зв'язку дисертаційної роботи з науковими темами та програмами, сформульовані мета і задачі дослідження, подано об'єкт, предмет та методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, приведені відомості про особистий внесок здобувача, публікації, впровадження та апробацію результатів дослідження.

У **першому розділі** проведено літературний та інформаційний аналіз сучасного стану предметної галузі, конкурентоспроможності енергопостачальних компаній, організаційні передумови і вимоги до їх

стратегічного розвитку, а також обґрунтовано напрями підвищення проектно-орієнтованого управління організаційним розвитком енергопостачальних компаній. Розглянуто особливості реалізації проектів організаційного розвитку і означено науково-прикладну задачу проактивного управління цими проектами. Виконано аналіз існуючих підходів, моделей і методів та інструментарію проактивного управління проектами організаційного розвитку.

**У другому розділі** розроблено концепцію та обґрунтовано моделі проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні. Подано особливості обґрунтування показників організаційного розвитку енергопостачальних компаній із врахуванням стратегії розвитку конкурентного енергоринку.

Окреслено структуру процесів формування продукту проекту та виконано його параметризацію. Досліджено діагностичні і сигнальні показники, які визначають ключові чинники перетворення існуючого монопольного стану енергопостачальних компаній на конкурентоспроможні організації, що відповідають цілям розвитку енергоринку. Для ефективного управління змістом проекту організаційного розвитку енергопостачальних компаній розроблено і представлено структуровану послідовність дій по його формуванню. Обґрунтовано інформаційно-ресурсну концепцію процесів проактивного управління проектами.

Для удосконалення процесів проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній розроблено науково-методичні підстави дослідження інформаційних інструментів, які передбачають прогнозно-пошуковий аналіз настання критичних подій. Ідентифікації та оцінка цих подій лежить в основі обґрунтування управлінських рішень спрямованих на визначення планових показників результативності проектів. На підставі проведених досліджень вперше обґрунтовано модель поетапного процесу управління проектами організаційного розвитку, яка базується на існуючих знаннях проактивного підходу до управління проектами. Зазначена модель розкриває системні взаємозв'язки між чинниками ефективності проектів та забезпечує цілісне бачення стратегії управління розвитком систем, що забезпечує якісне проактивне управління реалізацією проектів, а лежить в основі удосконалення моделі прийняття відповідних управлінських рішень.

**У третьому розділі** обґрунтовано складові системи інтегрованого структурного планування змісту проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній. Встановлено, що ефективним інструментом системного подання послідовності і взаємозв'язку розв'язання управлінських задач є інформаційно-графічні моделі IDEF0, якими відображається системна структура проекту. Зокрема, це відбувається на підставі поділу складових проекту на області, що нормовані за мірою керованості та врахуванням ризиків.

Для розв'язання задач проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній досліджено інформаційні показники, які забезпечують формальне подання цільової функції прогнозування, спостереження та оцінення досягнутих результатів під час виконання контролю проектів. Визначено інструменти керування динамікою процесів виконання проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні, які забезпечують управління цими

процесами на усіх фазах життєвого циклу проекту. Для прогнозування обсягів виконання проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній розроблено математичну модель прогнозування обсягу виконання робіт проекту із врахуванням обмежених ресурсів та їх витрат протягом часу виконання проекту, що забезпечує визначення обсягів виконання робіт у будь-який момент часу.

На основі створених моделей набув подальшого розвитку метод планування проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній. Завдяки використанню зазначеного методу у фазі планування проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній забезпечується якісне визначення показників еталонної траєкторії виконання робіт проекту, областей допустимих та ризикових відхилень із врахуванням планових резервів ресурсів. Отримані дані слугують вхідною інформацією для реалізації процесу прийняття проактивних управлінських рішень під час управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній.

Вперше розроблено метод проактивного управління виконанням проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній, який забезпечує на кожному етапі реалізації проектів із використанням розроблених формальних показників, прогнозування стану наступного стану на складових моделі. Це дає можливість уточнити область відхилень у проектах. Їх компенсацію виконують на основі лінійного згладжування трьох значень станів проектів (попереднього, наявного і прогнозованого), що дає можливість прогнозувати наступний етап із врахуванням оцінки ризиків для різних сценаріїв реалізації проектів. Розроблений метод проактивного забезпечує дотримання балансу залучених ресурсів із отриманими результатами реалізації проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній завдяки врахуванню відхилень показників від бажаного стану.

**У четвертому розділі** подано результати застосування обґрунтованих моделей і методів проактивного управління виконання проектів розвитку енергопостачальних компаній на прикладі ПАТ «Хмельницькобленерго». Виконано планування змісту розвитку організаційно-технічних систем енергопостачальних компаній, яке базується на розроблених моделі та методі планування, а також імітаційному моделюванні варіантів сценаріїв досягнення цілей. На основі інформаційно-ресурсної моделі досліджено процеси моніторингу та контролю виконання робіт у проекті перебудови енергопостачальної компанії. Із врахуванням стратегії виконано ідентифікацію конфігурації проектного середовища, визначено складові організаційних змін та ключові вимоги до розвитку організаційної структури підприємств з постачання електроенергії. На основі отриманих результатів дослідження проблем розвитку конкретної енергопостачальної компанії виконано обґрунтування показників ефективності, які лежать в основі планування організаційних змін. Досліджено вплив параметрів проектного середовища на сценарії реалізації проектів ОРЕК ПАТ «Хмельницькобленерго» із оціненням вартісних показників витрачених ресурсів.

Проведені дослідження дали можливість розробити план управління проектом організаційного розвитку енергопостачальної компанії на початковій (концептуальній) фазі його реалізації для умов АТ «Хмельницькобленерго».

Отримані на підставі запропонованої моделі кількісні значення впливу зміни чинників на кінцевий результат, дають змогу побудувати контрольні карти виконання робіт у проекті. На підставі цих карт встановлено стратегічні орієнтири, завдання і потреби у ресурсах, що лежить в основі ідентифікації та кількісно оцінення ризику цінності проектів у турбулентному оточенні компанії.

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

У **додатках** наведені допоміжні матеріали для викладу суті роботи, а також акти впровадження результатів кандидатської дисертаційної роботи здобувача у практичну діяльність АТ «Хмельницькобленерго, ВАТ «Тернопільобленерго» та у навчальний процес Тернопільського національного економічного університету.

### **Наукова новизна отриманих результатів.**

Наукова значимість дисертаційної роботи Домбровського М. З. відображає поглиблений стан розвитку сучасної методології управління проектами в частині: «Теоретичні основи, методології та підходи управління проектами / програмами / портфелями проектів в динамічному оточенні: в умовах невизначеності». Викладені в дисертаційній роботі положення відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

У дисертаційній роботі автором вперше обґрунтовано модель поетапного процесу управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній на основі існуючих знань проактивного підходу, яка дає змогу комплексно, за допомогою структурного і динамічного подання інформаційно-ресурсних траєкторій, досягнути цілі, відобразити процеси фактичного стану та ризикові події. Ця модель враховує складові мінливого проектного середовища та є унікальною з точки зору забезпечення цілісного бачення стратегії проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній стосовно досягнення цілей. Саме тому виділення її на рівні наукової новизни «вперше» є обґрунтованим. Зазначена модель є базовою і передбачає розкриття системних взаємозв'язків між обсягом витрачених ресурсів, термінів виконання і своєчасності виконання робіт, а також складовими цінностей проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній. Зазначені взаємозв'язки лежить в основі кількісного оцінення ризиків проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній та розроблення реакцій на них. На основі моделі поетапного процесу управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній розроблено методи, які забезпечують підвищення якості розроблення планів реалізації цих проектів на доінвестиційній фазі їх життєвого циклу.

Автором вперше розроблено метод проактивного управління реалізацією проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній, який враховує турбулентність оточення та забезпечує на кожному етапі, з використанням інформаційних ресурсів, виконання прогнозу наступного стану проектів. Це у

свою чергу забезпечує постійний моніторинг відхилень, а за їх наявності виконувати компенсацію на основі лінійного згладжування трьох значень станів проектів (попереднього, наявного і прогнозованого на наступний етап) із врахуванням ризиків для різних сценаріїв реалізації проектів. Запропонований метод базується на використанні теорії прогнозування, передбачає моделювання сценаріїв виконання робіт для визначення з-поміж них раціонального, що забезпечує своєчасне досягнення цілей проектів. Автор апробував розроблений метод проактивного управління реалізацією проектів на прикладі організаційного розвитку енергопостачальних компаній.

Автором у дисертаційній роботі удосконалено модель прийняття управлінських рішень на всіх фазах життєвого циклу проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній. На відміну від існуючих, у цій моделі для компенсації відхилень, їх оцінку проводять з врахуванням показників нечутливості, значущості та ризику. Це забезпечує уникнення помилкових управлінських рішень під впливом турбулентності оточення і підвищує стійкість процесів досягнення цілей проектів. Науковим результатом в даному випадку є інструменти обґрунтування адекватних управлінських рішень щодо забезпечення цілеспрямованості процесів управління у турбулентному оточенні проекту.

Набув подальшого розвитку метод планування проектів на початковій фазі їх життєвого циклу, який базується на інформаційній моделі простору параметрів управління кожним етапом проектів. На відміну від існуючих методів він уможливорює встановлення з переліку варіантів еталонної траєкторії обсягу виконання проекту, визначення ефективних і функціональних критеріїв оцінки впливу витрат ресурсів на значення відхилень обсягу робіт з використанням чинникової моделі. Розвинений автором метод базується на процедурах багатоваріантності виконання проектів організаційного розвитку щодо досягнення цілі. Це дає змогу в умовах відсутності апріорної інформації отримати початкові дані для побудови еталонної траєкторії виконання проектів.

Означені складові наукової новизни дисертаційного дослідження щодо розробки нових моделей та методів проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній у турбулентному оточенні вказують на те, що дисертація Домбровського Михайла Збишековича 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.**

Усі положення дисертаційної роботи коректно обґрунтовані з застосуванням сучасних загальнонаукових принципів та фундаментальних положень методології управління проектами, що підтверджується достатньою логічністю міркувань, обґрунтованістю висунутих гіпотез та припущень тез, а

також наведеними аргументами.

Не викликає сумніву достовірність одержаних результатів у дисертаційній роботі. Це підтверджується адекватним відображенням як процесів і явищ, які стосуються як предметної галузі, так і галузі управління проектами та програмами.

Позитивні результати, отримані від впроваджень розроблених методів та моделей як у практику ПАТ «Хмельницькобленерго» та ВАТ «Тернопількобленерго», так і у навчальний процес вищого навчального закладу. Це підтверджено відповідними актами впроваджень результатів роботи, що підтверджує достовірність теоретичних положень дисертації.

Зазначене вище дає змогу зробити висновок, що ступінь обґрунтованості наукових положень і висновків дисертаційної роботи відповідає вимогам п. 10 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника». 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.**

Отримані у дисертаційній роботі результати у вигляді розроблених моделей та методів формують інструментарій для проактивного управління проектами в турбулентному оточенні, що забезпечує стратегічне бачення розвитку систем організаційного розвитку енергопостачальних компаній та реалізації відповідних проектів.

Реальна значущість отриманих дисертантом результатів для практики підтверджується окремими положеннями актів впровадження, які наведено в додатках до дисертації.

Представлені результати у дисертаційній роботі характеризуються гармонійністю теоретичних та експериментальних досліджень, достатньо повно апробовані в публікаціях автора та у доповідях на конференціях різних рівнів. Отже, очевидним є те, що усі наукові положення дисертаційної роботи в достатній мірі обґрунтовані. Висновки та рекомендації, а також їх практична реалізація на основі представлених наукових положень, достовірні, мають логічну основу і обґрунтування.

### **Шляхи використання наукових і практичних результатів роботи і ступінь їх реалізації.**

Вважаю необхідним рекомендувати до впровадження результати роботи проактивного управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній на території України, а також у навчальний процес ВНЗ під час викладання дисциплін для майбутніх фахівців зі спеціалізації «Управління проектами».

## **Достовірність наукових результатів.**

Достовірність отриманих результатів забезпечується коректним використанням теорії й методів управління проектами у турбулентному оточенні, системного підходу, статистичного та аналітично-експериментального оцінення, імітаційного моделювання проектів, кореляційно-регресійного, статистичного та графоаналітичного аналізів.

Теоретичні та прикладні розробки ґрунтуються на працях відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, які проводили дослідження у галузі управління проектами, програмами та відповідають проблематиці розвитку природних монополій. Акцент здійснюється на проактивне управління організаційним розвитком енергопостачальних компаній.

Окрім того, достовірність наукових результатів підтверджується результатами практичного впровадження в організаціях з акцентом на проектно-керовану діяльність.

Також достовірність дисертаційних досліджень підтверджено апробацією основних положень на науково-практичних конференціях, публікаціями у наукових виданнях.

## **Повнота відображення в публікаціях.**

Основні результати дисертаційної роботи достатньо повно викладені в наукових виданнях. Усі основні положення та найбільш важливі результати дисертації, подані до захисту, опубліковані у необхідному обсязі у фахових виданнях та пройшли відповідну апробацію. За темою дисертації опубліковано 19 наукових праць, з них 1 монографія, 5 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у Scopus, 3 статті у Index Copernicus, Base, Google Scholar, 3 статті в іноземних виданнях, 9 публікацій у тезах та матеріалах міжнародних і національних наукових конференцій.

Вимоги МОН України щодо кількості та якості публікацій виконано.

*Особистий внесок автора.* Виконані дослідження, наукові результати і висновки, які приведені в дисертації та виносяться на захист, отримані особисто здобувачем, а також наукові положення, моделі і результати, які представлені у спільних роботах, розроблені здобувачем при особистій участі автора у повній мірі 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. Стель 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.

Визначаючи достатній рівень проведеного дослідження, внутрішню логічність та обґрунтованість зроблених висновків, слід зауважити, що ряд висновків і стверджень роботи носять дискусійний характер і є підґрунтям дискусії під час захисту дисертації:



1. У виконаному аналізі існуючих наукових праць щодо управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній (п. 1.3 дисертаційної роботи), мало уваги приділено стану реалізації аналогічних проектів у передових країнах світу, а також використаних у них методів, моделей, механізмів та підходів до управління.

2. В роботі не сформована основна гіпотеза досліджень та не виконано доведення цієї гіпотези.

3. Виконаний системний опис проекту організаційного розвитку (рис. 2.5) є класичним представленням систем і не відображає особливостей та складових проекту організаційного розвитку енергопостачальних компаній.

4. Незрозуміло, чому у методі проактивного управління виконанням проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні (рис. 3.10) процеси контролю та моніторингу об'єднано у один етап із процесами виконання цих проектів.

5. Із означених подій реалізації проектів організаційного розвитку енергопостачальних компаній (табл. 4.6 дисертаційної роботи) незрозуміло яким чином обґрунтовано кількість їх віх, які лежать в основі процесів моніторингу і контролю реалізації зазначених проектів.

6. У списку наукових праць автора, який представлено у авторефераті та дисертаційній роботі, не вказано до яких міжнародних наукометричних баз включено статті №2 та №5.

7. У дисертаційній роботі зустрічається багато посилань на 5 та більше літературних джерел, що ускладнює аналіз їх достовірності.

8. У тексті дисертаційної роботи зустрічаються незначні помилки граматичного та стилістичного характеру.

Зазначені зауваження та недоліки не торкаються сутності отриманих наукових результатів дослідження та не впливають на позитивний висновок по роботі.

### **Узагальнена оцінка дисертаційної роботи.**

Зміст дисертаційної роботи Домбровського Михайла Збишековича відповідає за формулою та напрямками досліджень паспорту спеціальності 05.13.22 - управління проектами та програмами.

Зміст автореферату дисертаційної роботи відповідає в повній мірі змісту дисертації. Публікації автора відображають результати досліджень. Відображення результатів дисертаційних досліджень і вимоги щодо кількості публікацій відповідають вимогам МОН України. Дисертаційна робота оформлена згідно з вимогами, що ставляться до них.

Дисертаційна робота Домбровського Михайла Збишековича є завершеним науково-прикладним дослідженням, у якому поставлена і вирішена актуальна науково-прикладна задача теоретичного обґрунтування та розробки моделей і методів проактивного управління організаційним розвитком енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні.

Отримані результати містять наукову новизну та прикладне значення. Дисертаційна робота «Проактивне управління проектами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні» відповідає

вимогам «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою КМУ №567 від 24.07.2013р. (зі змінами, внесеними згідно і Постановами КМУ № 656 від 19.08.2015 р. та № 1159 від 30.12.2015 р.), які висуваються до кандидатських дисертацій.

Таким чином, не зважаючи на наведені зауваження та дискусійні моменти дисертаційної роботи, вважаю, що Домбровський Михайло Збишекович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 - управління проектами та програмами.

Офіційний опонент  
доктор технічних наук, доцент,  
завідувач кафедри інформаційних  
систем та технологій  
Львівського національного  
аграрного університету



А. М. Тригуба

**ПІДПИС  
ЗАСВІДЧУЮ**

Головний учений секретар  
*I.M. Fediv*  
«5» 12 2019 р.