

Голові спеціалізованої вченої ради  
Д41.060.01 Одеського національного  
морського університету МОН України  
доктору технічних наук, професору  
Руденко С. В.

## ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**Здобувач:** *Булгаков Руслан  
Валерійович*

**Тема дослідження:** Моделі та методи  
управління науковими проєктами у вищих  
військових навчальних закладах

**Дисертація подається:** на здобуття  
наукового ступеня кандидата технічних  
наук

**Спеціальність:** 05.13.22 – Управління  
проєктами та програмами

**Офіційний опонент:** *кандидат технічних  
наук, доцент Крамський Сергій  
Олександрович*

Досвід провідних країн Світу свідчить, що організація управління науковими проєктами стала головним фактором підвищення ефективності науково-дослідних робіт, що додатково покращує результати освітнього процесу у закладі вищої освіти військової спрямованості. Основним змістом управління науковими проєктами є вибір форми організації, що сприяє його найскорішому, більш якісному та менш витратному, економному виконанню. Особливо велике значення мають структура та послідовність виконання різноманітних проєктних дій, що включені у складні науково-дослідні проєкти. Управління науковими проєктами є дуже складним багаторівневим та мультівекторним процесом, що дозволяє проводити безмежні зміни у способах його здійснення, як по горизонталі, так й по вертикалі.

Таким чином, детально ознайомившись із наданими на експертизу здобувачем рукописом дисертаційної роботи виконану державною мовою, та авторефератом, які оформлені згідно вимог МОН України, і 6 науковими статтями, що входять до міжнародних науково-метричних баз, та 10 тезами на наукових конференціях й 2 публікаціями, які додатково відображають тематику даної дисертації, офіційним опонентом запропоновані були наступні висновки.

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Методологія управління проєктами і проєктний контекст розвиваються стрімкими темпами та входить у життя сучасних органів управління організацій,

Одеський національний морський університет  
Вхідний № 326/к-19  
" 30 " 11 2020 р.

установ та державних утворень. На теперішній час у секторі безпеки і оборони України існує нагальна потреба у проведенні докорінних змін та імплементації сучасних дієвих механізмів управління та інформаційного забезпечення АІС. Однією з характерних ознак функціонування та успішного розвитку організації на теперішній час є провадження структурних та функціональних змін, інновацій, що дозволяють успішно адаптуватися до динамічно змінюваних турбулентних подій: глобальної пандемії, локдауну, військових конфліктів, криз у навколишньому економіко-політичному середовищі.

Дисертаційне дослідження виконувалось у відповідності з планами наукових досліджень Військової академії (м. Одеса) і Національного університету оборони України. Результати дисертаційного дослідження використані у матеріалах науково-дослідної роботи «Обґрунтування перспективної системи управління науковими дослідженнями в галузі військової освіти», шифр «Концепція НЗ» (державний реєстраційний номер 0117U002725), довгострокового оперативного завдання «Основи організації наукової і науково-технічної діяльності у Збройних Силах України», шифр «Оптимізація-К», де здобувач є виконавцем окремих етапів досліджень.

Проектно-орієнтований підхід до реформування певної галузі, зокрема, воєнно-наукової, неодноразово апробований державними та комерційними інституціями багатьох розвинутих країн Світу, впевнено закріпив за собою право на визнання дієвим та найуспішнішим на даний момент механізмом досягнення успіху в цьому напрямку. Здобувачем відмічається наявність дисбалансу між законодавчо закріпленими принципами інтеграції наукової, науково-технічної та освітньої діяльності й фактичною результативністю цих процесів, а також невідповідність рівню розвитку та інноваційним запитам щодо розвитку науки та техніки.

Недостатній рівень забезпечення проведення досліджень, недосконалість організаційної структури та організації управління науковою і науково-технічною діяльністю у вищих військових навчальних закладах обумовлюють необхідність перегляду та удосконалення існуючої системи управління науковими проектами у закладах вищої освіти зі специфічними умовами навчання. Зважаючи на все вище зазначене, тематика дослідження здобувача охоплює важливий сегмент оборонних пріоритетів держави та є актуальною, як у науковому, так і у прикладному аспектах. Таким чином, важливість механізмів управління проектами у військових навчальних закладах та закладах вищої освіти, й не викликає жодних сумнівів актуальність роботи.

## ***2. Структура та обсяг дисертаційної роботи***

Дисертаційна робота здобувача Булгакова Руслана Валерійовича виконана у Військовій академії (м. Одеса) Міністерства оборони України, та подана в Одеський національний морський університет МОН України і складається зі

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 247 сторінок; обсяг основного тексту дисертації – 181 сторінка, містить 30 рисунків та 25 таблиць (в тому числі 11 рисунків та 4 таблиці – на повну площу сторінки); список використаних джерел – 157 найменувань на 18 сторінках, додатки – 25 сторінок.

Отже структура та обсяг дисертаційної роботи цілком задовольняють діючим вимогам МОН України та «Порядку присудження наукових ступенів».

### ***3. Основні результати та наукова новизна дисертаційного дослідження***

Отримані здобувачем основні наукові результати дисертаційного дослідження полягають у розробці і дослідженні комплексу моделей та методів управління науковими проектами у вищих навчальних закладах Міністерства Оборони України, що мають на меті підвищення ефективності організації управління науковою і науково-технічною діяльністю.

*Метою дисертаційного дослідження є вирішення наукової задачі підвищення ефективності управління науковою і науково-технічною діяльністю, яка у вищих військових навчальних закладах відрізняється своєю специфікою, неоднорідністю має ряд особливостей та обмежень.*

*Наукова новизна* полягає у тому, що автором вперше запропоновано модель замовлення та виконання наукових проєктів (на прикладі науково-дослідних робіт) у Збройних Силах України, з глибоко структурованою архітектурою, що дає можливість по елементного дослідження специфічних складових саме воєнно-наукового проєкту.

*Здобувачем було запропоновано:* концептуальну модель інформаційного забезпечення системи управління науковими проєктами у вищих військових навчальних закладах. На підставі вимог, що висуває сучасне інформаційне суспільство, представлено концептуальну модель перспективної автоматизованої інформаційної системи для впровадження у сфері воєнної науки. Вона покликана вирішувати завдання прискорення комунікацій між зацікавленими сторонами (стейкхолдерами) науки та виробництва, спрощення доступу до необхідної воєнно-наукової інформації, вирішення обліково-звітних питань наукової і науково-технічної діяльності.

*Розроблено і обґрунтовано* метод розподілу наукових проєктів поміж наукових колективів закладу освіти, що ураховує не тільки кадрове забезпечення та навантаження виконавців, а має механізм оцінки успішного виконання проєкту у загальному портфелі наукових проєктів вищого військового навчального закладу.

*Розроблено та обґрунтовано* метод оцінки наукового потенціалу науково-педагогічних підрозділів закладу, що крім тривіального упору на кадрову складову враховує рівень забезпеченості даного проєкту. Передбачена

можливість оцінки як статичної, так і динамічної складової наукового потенціалу закладів вищої освіти, як показника стійкості та розвитку організації, з урахуванням особистих досягнень співробітників.

*Здобувачем удосконалено метод розподілу преміального фонду за результатами виконання наукових проєктів у вищих військових навчальних закладах, як додатковий мотиваційний важіль впливу на конкретний проєкт. В якості додаткового мотиваційного інструменту, розроблений метод розподілу преміального фонду за результатами виконання наукових проєктів у вищих військових навчальних закладах, який дозволяє врахувати особистий внесок виконавців проєкту. Механізм стимулювання в умовах специфічних обмежень дозволяє вдосконалити систему преміювання, диференціювати науковий персонал з використанням засобів проєктного менеджменту.*

*Отримала подальший розвиток перспективна модель управління воєнно-науковими проєктами у закладах вищої освіти Міністерства Оборони України, до систем та підсистем якої запропоновані дієві зміни структурно-компонентного та організаційно-нормативного характеру.*

*Висновки по дисертаційній роботі: змістовні, повні, і відповідають тексту рукопису та основним результатам дослідження здобувача.*

#### **4. Практична цінність дослідження**

Отримані наукові результати дослідження здобувачем мають практичну цінність. Практична значущість дослідження полягає у переведенні розроблених на підставі теоретичних положень методології управління проєктами моделей і методів управління у прикладну площину із подальшим практичним застосуванням та отриманням позитивного ефекту щодо підвищення рівня керованості воєнно-науковими проєктами. Додатковим фактором, що підтверджує наукову цінність результатів роботи є узгодженість теоретичної складової дослідження із практичними результатами імплементації дослідження, що доповнює загальну методологічну базу управління проєктами.

Практичну цінність також підтверджено та засвідчено наявними актами впровадження, що представлені у рукопису дослідження у кількості 7 шт. Здобувачем у рукопису дисертаційної роботи представлено акти впровадження розроблених моделей і методів управління науковими проєктами в діяльність наукових органів у Військовому інституті Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Військової академії (м. Одеса), на кафедрі військової підготовки Одеського державного екологічного університету. Також окремі наукові положення результатів дослідження впроваджені у освітній процес Військової академії (м. Одеса) та у діяльність підприємства-виконавця замовлень Міноборони України – ТОВ «Телекорт-Прилад».

#### **5. Апробація та впровадження результатів дисертаційного дослідження**

Результати дослідження пройшли достатню апробацію на наступних Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференціях:

- XXI Міжнародна науково-методична конференція. Управління якістю підготовки фахівців: (м. Одеса, 21-22 квітня 2016 р.).
- XIII Міжнародна конференція. Управління проектами у розвитку суспільства: (м. Київ, 13-14 травня 2016 р.).
- III Всеукраїнської науково-практичної конференції. Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: Проблеми та перспективи: (м. Одеса, 22-23 вересня 2016 р.).
- III Міжнародна науково-методична конференція. Інформаційні технології та взаємодії: (м. Київ, 8-10 листопада 2016 р.).
- Міжнародна науково-методична конференція. Перспективи розвитку озброєння та військової техніки Сухопутних військ: (м. Львів, 11-12 травня 2017 р.).
- XIV Міжнародна конференція. Управління проектами у розвитку суспільства: Розвиток компетенцій проектного управління в умовах кризи: (м. Київ, 19-20 травня 2017 р.).
- XIII Міжнародної науково-практичної конференції. Управління проектами: стан та перспективи : (м. Коблево, 12-15 вересня 2017 р.).
- XV Міжнародна науково-практична конференція. Управління проектами у розвитку суспільства: Управління проектами в умовах переходу до поведінкової економіки: (м. Київ, 18-19 травня 2018 р.).
- Всеукраїнська науково-практична конференція. Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: Проблеми та перспективи: (м. Одеса, 13-14 вересня 2018 р.).
- Міжнародна науково-методична конференція. Спільні дії військових формувань і правоохоронних органів держави: проблеми та перспективи: (м. Одеса, 12-13 вересня 2019 р.).

#### ***6. Достовірність та обґрунтованість результатів дослідження***

Достовірність отриманих наукових результатів, ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що підтверджується відповідними актами впровадження дослідження, та достатньою кількістю апробацій на Всеукраїнських та Міжнародних науково-практичних конференціях (10 шт.).

Таким чином, обґрунтованість отриманих наукових результатів підтверджується дотриманням логіки методології управління проектами у процесі дослідження, коректною постановкою задач даного наукового дослідження, використанням досить сучасного математичного апарату.

#### ***7. Повнота викладення результатів дисертаційного дослідження в опублікованих працях та оцінка ідентичності змісту дисертаційної роботи та автореферату.***

Архітектоніка та структура дисертаційної роботи теоретично

обґрунтовуються здобувачем та його аналітичні судження, викладаються у чіткій структурно-логічній послідовності. Здобувачем використовувався грамотний офіційно-науковий стиль викладення матеріалів дисертаційного дослідження, що цілком забезпечує адекватне розуміння та сприйняття змісту роботи. Наукові результати проведеного автором дисертаційного дослідження повною мірою відображені у фахових наукових статях і публікаціях.

За результатами виконаних досліджень у 2016-2020р.р., здійснено було публікації у 6 наукових статтях (в тому числі 3 статті у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах), з них у співавторстві 5 статей в фахових виданнях України, 1 стаття у зарубіжному фаховому виданні, а також 10 доповідей на міжнародних та всеукраїнських конференціях. Виконані наукові дослідження, які приведені в дисертації, отримані особисто здобувачем. Наукові результати пройшли широку апробацію на науково-практичних конференціях Міжнародного та Всеукраїнського формату.

Повнота відображення результатів дисертаційних досліджень і вимоги щодо кількості публікацій відповідають вимогам пп. 2.2. Наказу Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України №1112 від 17.10.2012 р. «Про опублікування результатів дисертацій на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук».

Серед представлених наукових праць здобувачем, що були опубліковані у різних фахових виданнях та у тезах доповідей на конференціях, тотожних за науковим змістом не було встановлено. Представлені здобувачем наукові праці висвітлюють основні положення дисертаційного дослідження й присвячені різним аспектам цієї дисертаційної роботи.

Представлений здобувачем автореферат містить основні положення дослідження, рекомендації та висновки, що наведені у дисертації. Автореферат викладено державною мовою на 24 сторінках, автореферат здобувача містить анотації українською, російською та англійською мовами. Зміст автореферату у повній мірі відповідає змісту дисертаційної роботи.

Технічне оформлення зроблено згідно діючих стандартів, структура та повний обсяг дисертаційної роботи і автореферату здобувача відповідають встановленим вимогам, що висуваються до таких робіт МОН України.

#### **8. *Зауваження щодо змісту і оформлення дисертаційної роботи та автореферату.***

При достатньо високому рівні дисертаційного дослідження наявні наступні дискусійні положення та зауваження:

– У вступі здобувачем наведено перелік відомих наукових методів, що було ним застосовано для розв'язання певних задач дослідження (стор. 26 дисертації та стор. 2 автореферату) але, на жаль, не конкретизовано які задачі та

якими саме методами вони вирішувались ?

*У першому розділі:* вважаю було б доцільно приділити більше уваги аналізу методологічного апарату й детальному опису основних міжнародних стандартів і системних положень з управління проєктами: PMBOK, P2M, PRINCE2, ASAP, SCRUM, щодо управління знаннями, цінності проєктів, життєвого циклу, стейкхолдерів проєктів, управління інформаційними технологіями проєктів.

– У підрозділі 1.1 та 1.3., декілька умовних позначень не включені до загального переліку та не розкриті у тексті дисертації: на рисунках 1.4; 1.7; 1.8 (стор. 48, 67, 68). Потребує пояснення рівнів рис. 1.11 (стор. 71)., оскільки щільність схематично-графічного виконання даного рисунку та дрібний текст у квадратах не зовсім інформативно і візуально розуміється;

*Другий розділ роботи:* займає значний обсяг, можливо частину інформації, що несе графічне та статистичне навантаження, за для симетричності розділів роботи, мало б сенс перенести у її додатки.

– Автором дослідження на стор. 128-132 надається пояснення, що значення коефіцієнтів визначені шляхом обробки експертних оцінок, але не уточнюється жодним чином, які експерти залучались та якими саме підходами і методами здійснювалось таке оцінювання ?

– У підрозділі 2.4 на стор. 144-146 дисертантом наводиться декілька моделей оцінки якості праці, але не зазначається конкретно, яка з них слугує базисом для запропонованого методу розподілу преміального фонду за результатами виконання наукових проєктів;

*У Третньому розділі роботи:* здобувач розглядає на стор. 185 роботи ДСТУ. В тексті роботи, а ні у списку літературних джерел не наводиться міжнародна система управління якістю: ISO 21500:2012 – Керівництво з проєктного менеджменту, не зовсім зрозуміло чому дисертантом не використовується ?

– Слід зауважити що, автором у дослідженні не досить чітко розглянуті ризики та їх оцінки впливу на проєкт. Тому доцільно було б як приклад застосувати – Керівництво з менеджменту ризиків ISO 31000:2018., і т.п.

Незважаючи на наведені зауваження ознайомлення з дисертацією та авторефератом залишає позитивне враження, і вони не знижують науковопрактичної цінності дослідження та отриманих здобувачем науково-прикладних результатів.

## **9. Загальні висновки.**

Дисертаційна робота за рівнем наукової новизни, якістю досліджень, достовірністю та обґрунтованістю висновків, має теоретичну і практичну цінність. Розробки здобувача виконані на високому технічному рівні, державною мовою й представляють собою комплексне дослідження. Автореферат ідентичний основним положенням дисертації. Наукові положення та висновки наведені в авторефераті, належним чином розкриті й обґрунтовані

у самій дисертації.

Дисертаційна робота Булгакова Руслана Валерійовича «Моделі та методи управління науковими проектами у вищих військових навчальних закладах» є самостійною та є завершеною науковою працею, в якій одержані нові науково обґрунтовані результати, що мають важливе практичне й теоретичне значення.

Логіка та стиль викладення матеріалів дослідження, зміст роботи та ступінь відповідної новизни результатів дозволяють зробити висновок про відповідність існуючим вимогам та правилам, а також паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами (за пунктами: 1; 2; 4.).

Дисертаційне дослідження відповідає положенням п.п. 9, 11, 12 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р. №567 (зі змінами), а його автор – Булгаков Руслан Валерійович, заслуговує присудження наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – Управління проектами та програмами.

**Офіційний опонент:**

К.т.н. за спеціальністю 05.13.22, Доцент.

Доцент кафедри «Управління, фінансів та адміністрування»  
Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія  
управління персоналом»

С.О. Крамський

*Підпис офіційного опонента, кандидата технічних наук, доцента, доцента  
кафедри «Управління, фінансів та адміністрування» Крамського Сергія  
Олександровича засвідчую:*

Директор Одеського інституту ПрАТ «ВНЗ» МАУП»  
к. держ. упр., професор



О.Ф. Каракасіді