

## ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Фесенко Тетяни Григорівни

«Методологія гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами»,  
подану на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю  
05.13.22 – управління проектами та програмами

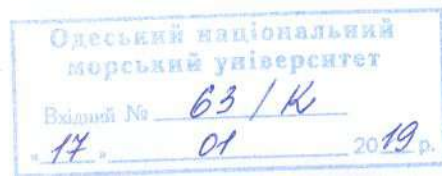
### **Актуальність теми дисертаційної роботи.**

На теперішній час посилюються тенденції з інтеграції гендерних підходів у «програмах сталого розвитку» як на локальному, так і національному рівнях. У світлі Цілей сталого розвитку до 2030 р. будь-які національні, транскордонні проекти мають включати практики, спрямовані на подолання гендерної нерівності. У дисертаційному дослідженні доречно наведено актуальну статистику: за рейтингом світового економічного форуму (World Economic Forum) у 2017 році Україна займає 61 місце серед 144 країн у реалізації гендерної політики шляхом обчислення індексів гендерних розривів (Global Gender Gap Index). Ратифікація Україною Угоди про Асоціацію з ЄС спонукає до активізації діяльності зі зменшення існуючих гендерних розривів в усіх сферах життєдіяльності.

Динамічне середовище проектів вимагає від команд здатності «креативно» реагувати на невизначеності та відомі потрібні обмеження (часу, ресурсів та результатів). Посилюється роль творчості (фемінності) у практиках проектного менеджменту, що недостатньо артикульована на теоретичному рівні та потребує розширеного, міждисциплінарного контексту. Тому не випадковою є і тема, що поєднує в одній теоретико-методологічній та науково-практичній площині проектний менеджмент та гендерні студії. Зокрема, нові епістемологічні можливості відкриваються за умови залучення до «тіла знань» проектного менеджменту гендерної теорії організації.

Фесенко Т.Г. зосереджується на питаннях оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами, визначення особливості клієнт-орієнтованості проекту в параметрах гендерних логічних систем, включення до проектного циклу гендерних компонентів та ін. Такий міждисциплінарний підхід відповідає сучасним науковим тенденціям, а отже дисертаційне дослідження Фесенко Т.Г. є без сумніву надзвичайно актуальним.

Метою даного дисертаційного дослідження стала розробка методологічних основ гендерно-орієнтованого управління з підвищення цінності результатів проектної діяльності за рахунок створення нових та розвитку відомих теоретичних основ, моделей, методів та інструментів управління проектами та програмами.



Для досягнення цієї мети здобувачкою були сформульовані та успішно вирішені завдання:

- проаналізувати специфіку гендерного підходу в системі управління проектами та програмами сталого розвитку на національному і локальному рівнях;
- окреслити гендерний контент в архітектурі управління програмами сталого розвитку та досягненні додаткової цінності;
- запропонувати інтеграційну модель проектного циклу з гендерними компонентами;
- розробити модель оцінки клієнт-орієнтованості проекту в параметрах гендерних логічних систем та запропонувати її розвиток з врахуванням контекстуальних особливостей (на прикладі будівельного проекту);
- ідентифікувати фемінні та маскулінні інструменти та методи управління проектами, що необхідні для поведінкової компетентності проектного менеджера;
- розробити модель гендерної зрілості системи управління проектами та програмами;
- окреслити параметри офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та розробити модель оцінки його зрілості;
- розробити інтеграційну модель формування змісту проекту із гендерним контекстом;
- розробити модель інтеграції гендерних вимог стейкхолдерів до змісту проекту;
- запропонувати модель оцінки гендерно-орієнтованого змісту для будівельного проекту;
- сформулювати понятійний апарат гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами;
- здійснити практичне впровадження розроблених моделей, методів, інструментів в практику гендерно-орієнтованого управління проектами і програмами (національного та локального рівнів) та отримати підтвердження їх дієвості у проектному циклі.

Вирішення цих завдань визначає цінність та перспективність проведених досліджень.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.**

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є обґрунтованими та достовірними, базуються на теоретичних та науково-практичних дослідженнях зарубіжних і вітчизняних авторів, законодавчих та національних нормативних документах, що стосуються

тематики роботи; вітчизняних та зарубіжних періодичних видань; результатах глибокого аналізу управління програм сталого розвитку на національному та локальному рівнях, які були досягнуті завдяки практичному досвіду автора.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і пропозицій дисертаційної роботи підтверджуються фундаментальністю методологічних концепцій дослідження, глибиною аналізу вітчизняних і зарубіжних джерел інформації за тематикою дослідження та результатам апробації/експерименту.

Ознайомившись зі змістом дисертації та автореферату можна констатувати глибину і оригінальність авторських підходів до тематики дослідження, а також високий рівень наукової новизни авторських доробок. Дисертаційна робота логічно структурована, її зміст в повній мірі розкриває тему наукового дослідження. Отримані результати дисертаційного дослідження, сформульовані висновки та рекомендації є цілком науково обґрунтовані.

**Достовірність та об'єктивність результатів** дисертаційного дослідження підтверджується логічною завершеністю дисертації, апробацією результатів дослідження на чисельних міжнародних науково-практичних конференціях.

**Наукова новизна положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Розроблена нова методологія гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, яка дозволяє підвищити ефективність (цінність результатів) управління проектами та програмами шляхом застосування розроблених теоретичних основ, моделей, методів та інструментів інтеграції гендерної компоненти в архітектуру проектної діяльності, зокрема:

– метод оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами в параметрах організаційного розвитку компанії та принципів гендерної рівності на робочому місці, який ґрунтується на інтеграції гендерних компонентів в архітектуру організаційної спроможності компанії та дозволяє оцінювати рівень гендерної орієнтованості проектної діяльності компанії;

– гендерно-збалансовану модель оцінки клієнт-орієнтованості управління проектами в параметрах фемінної логічної системи управління процесами, методами, інструментами взаємодії з клієнтами, яка дозволяє оцінити ступінь цієї взаємодії та визначити фазу клієнт-орієнтованості у життєвому циклі проекту;

– модель та метод оцінки архітектурно-просторової доступності на прикладі будівництва залізничного вокзального комплексу, що дозволяє оцінити ступінь доступності споруди та прилеглої території з точки зору

гендерно-сенситивних технічних вимог маломобільних груп; може застосовуватись на усіх етапах будівельного проекту (збору даних, проектування, виконання будівельно-монтажних робіт, експлуатації);

– модель інтеграції гендерно-сенситивних вимог стейкхолдерів-бенефіціарів у зміст проектних рішень (на прикладі проектів благоустрою міських територій) дозволяє оцінити гендерну цінність очікуваних результатів проекту;

– модель проектного циклу, у якій, на відміну від існуючих, інтегровано гендерні компоненти: гендерний аналіз, гендерне планування, гендерно-відповідальне виконання, гендерно-сенситивний моніторинг та оцінка, фіксація гендерно-цінних результатів проекту для внутрішніх та зовнішніх клієнтів (у тому числі включення гендермейнстрімінгових знань та інструментів до архіву проекту, а також процесів бенчмаркінгу);

– модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі знань РМВОК, яка, на відміну від існуючих, представлена необхідними характеристиками поведінкової компетентності менеджерів для «вчасної демонстрації креативного мислення» на фазах ініціації, планування, виконання;

– модель зрілості офісу управління проектами, яка, на відміну від існуючих, представлена в параметрах гендерної логічної системи управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами проекту, що дозволяє оцінити рівень інтеграції гендерних компонентів у роботу офісу гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами;

– інтеграційну модель формування змісту проекту, яка, на відміну від існуючих, представлена в параметрах гендерно-сенситивних вимог до адміністрування, проектних рішень, переходу, якості та вимог стейкхолдерів, що, дозволяє оцінити ступінь інтегрованості гендерного контексту у зміст проекту та контролювати на різних стадіях проектного циклу;

– модель відбору будівельного проекту, яка, на відміну від існуючих, враховує оцінку змісту проектних рішень гендерними групами стейкхолдерів-бенефіціарів; може застосовуватись компанією-забудовником для формування портфеля інвестиційно-будівельних проектів.

Авторкою запропоновано розвиток понятійного апарату методології управління проектами та програмами, шляхом введення термінів: «гендерно-сенситивні проектні дії», «гендерна зрілість системи управління проектами і програмами», «офіс гендерно-орієнтованого управління проектами», «гендерно-сенситивна компетентність», «гендерно-збалансована команда управління проектом», «гендер-менеджер», «гендерна цінність проекту»,

«гендерно-орієнтоване управління проектами», який теоретично розгорнуто у положеннях дисертаційного дослідження.

### **Повнота викладення основних положень дисертації в опублікованих працях.**

Основні результати дисертаційної роботи в повній мірі відображені у публікаціях автора у наукових фахових виданнях та виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних. Усього за темою дисертаційної роботи опубліковано 51 наукова праця, у тому числі: 2 колективні монографії, 26 наукових статей у фахових виданнях (20 – у фахових наукових виданнях ДАК МОН України; 5 – у міжнародних фахових виданнях інших держав; 14 – у виданнях, що входять до міжнародних науко-метричних баз, у тому числі 5 – у Scopus), 20 матеріалів конференцій, 3 посібника. Наукові результати пройшли широку апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях (України, Бельгії, Румунії, Казахстану).

### **Наукова та практична цінність результатів дослідження.**

Дана дисертаційна робота є першим у вітчизняній науці ґрунтовним вивченням управління проектами і програмами на основі гендерних знань, що розширює дослідницьке поле проектного менеджменту за рахунок окреслення нового напрямку – гендерно-орієнтоване управління проектами. Отримані результати дисертаційного дослідження поглиблюють розуміння процесів та взаємозв'язків управління проектами, закладають методологічне підґрунтя для осмислення гендерних контекстів в управлінні проектами сталого розвитку.

Практична значимість дослідження полягає у:

- формуванні бази гендерно-сегрегованих даних та розробці фінансового обґрунтування пропозицій щодо реструктуризації міського бюджету (Додаток В, с. 363, 367–378);
- організації кроссекторальних комунікацій для узгодження рішення міської ради щодо включення гендерно-сенситивних заходів до міської програми (Додаток В, с. 364);
- розробці гендерно-сенситивних індикаторів розвитку міста для розробки гендерно-орієнтованих заходів міських проектів та програм (Додаток В, с. 365);
- розробці рекомендації щодо створення Гендерних центрів (осередків гендерної освіти) у закладах вищої освіти та визначенні їх функціонально-рольового призначення (Додаток В, с. 366).

Крім того, результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Луганського національного аграрного університету (м. Харків) підчас викладання навчальних дисциплін «Методологія наукових досліджень», «Управління інвестиційно-будівельними та девелоперськими

проектами» (Додаток В., с. 369).

### **Оцінка змісту дисертації.**

На підставі ознайомлення з дисертаційною роботою обсягом 380 сторінок (обсяг основного тексту – 295 сторінок), авторефератом обсягом 44 сторінки та 51 науковою працею, облікованою здобувачкою за темою дисертації, встановлено наступне.

Зміст дисертації та автореферату свідчать про глибину розробленості авторкою теми дослідження, суттєву новизну та оригінальність її наукових розробок. Дисертаційна робота Фесенко Т.Г. написана технічно грамотно, з дотриманням наукового стилю і вимог до оформлення. Зміст дисертації логічно структурований, відповідає прийнятим вимогам та правилам проведення наукових досліджень.

У першому розділі «Гендерна різноманітність» як константа сучасної парадигми управління проектами і програмами сталого розвитку» проаналізовано основні напрями застосування гендерного підходу в управлінні проектами та програмами на національному та локальному рівнях.

Зазначається, що гендерна стратегія актуалізована у Цілях сталого розвитку до 2030 року (Sustainable Development Goals), як на рівні окремої Цілі 5 – «Гендерна рівність», так і у інших шістнадцяти («Подолання бідності», «Підтримка гарного здоров'я», «Якісної освіти» тощо). Також наводяться система показників (індексів, індикаторів), що використовуються ООН та Всесвітнім Економічним Форумом для моніторингу і оцінки гендерного прогресу країн.

Виконано аналіз державних програм (*«Концепції Державної соціальної програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2021 року», «Концепції Державної програми розвитку агропромислового комплексу до 2020 року», «Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2016-2020 роки»*) на предмет включеності гендерних компонентів. Виявлено концептуальні обмеження управління вартістю програми через відсутність чітко визначених взаємозалежностей між вартістю проекту та його цінністю з точки зору зменшення гендерних розривів в українському суспільстві, як кінцевого бенефіціара Програми.

Обґрунтована доцільність розробки нової методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами.

У другому розділі «Теоретичні засади гендермейнстрімінгу в системі знань проектного і програмного менеджменту» представлено базову модель інтеграції гендермейнстрімінгових технологій в проектний цикл (рис. 2.3, с. 94 дисертації; рис. 2, с. 10 авторефертату). Окреслено гендерні компоненти: «гендерний аналіз», «гендерне планування», «гендерно-відповідальне виконання»,

«гендерно-сенситивний моніторинг та оцінка», «фіксація гендерно-цінних результатів проекту».

Далі дисертантка використовує маскулінні та фемінні логічні системи для аналізу системи знань РМВОК. На основі загальної архітектури процесів управління проектами розроблено матрицю з характеристиками клієнт-орієнтованості (табл. 2.1, с. 101–107). Матриця представлена характеристиками інструментів та методів для управління взаємодією із клієнтами, які охоплюють усі області знань проектного менеджменту (крім «управління розкладом проекту» і «управління закупівлями»). Математичний опис моделі (с. 110–113 дисертації; с. 12 автореферату) дозволяє її застосування у якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня клієнт-орієнтованості проекту у діапазоні від «зацікавлення клієнта» (на стадії ініціації проекту) до «лояльного клієнта» (на стадії завершення проекту).

Застосування гендерної теорії відкриває нові методологічні можливості й для організації ефективної роботи команди проекту. Зазначається, що у термінах гендерної теорії поведінкова система, що виявляє творчість, відкритість до нових ідей, демонструє повагу до різноманіття та партисипативного вироблення рішень, маркується як фемінна. Отже, успішний менеджер, незалежно від статі, має розуміти, які процеси, завдання є творчими та застосовувати для їх виконання фемінну логічну систему мислення та дій. З цією метою запропонована модель ідентифікації фемінних (креативних) інструментів та методів в системі РМВОК (табл. 2.4., с. 118–121 дисертації; рис. 3, с. 14 автореферату).

Авторці вдається інтерпретувати основні терміни проектного менеджменту в контексті методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами (табл. 2.5, с. 124–126), зокрема: «команда проекту», «управлінські навички», «проект», «портфель», «програма» тощо.

Третій розділ «Методологічні підходи та моделі вимірювання зрілості гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» присвячений формованню методологічної платформи застосування гендерного підходу для моделювання зрілості системи управління проектами та програмами.

Дисертантка для наукових розвідок обирає модель зрілості системи управління проектами (Project Management Maturity Model, PMMM) і пропонує концептуальну модель гендерної зрілості управління проектами та програмами (рис. 3.1., с. 139 дисертації; рис. 4, с. 15 автореферату). Зазначається, що гендерний поступ у набутті управлінської зрілості пов'язується з усіма рівнями: загальна термінологія, загальні процеси, єдина методологія, бенчмаркінг, безперервне покращення.

Для оцінювання інтеграції гендермейнстрімінгових методів та інструментів в управління проектами і програмами використано принципи гендерної рівності (Gender Equality Principles, GEP). Такий підхід дозволив розробити «матрицю оцінки гендерної зрілості системи управління проектами та програмами» (табл. 3.1, с. 147–157 дисертації; рис. 5, с. 16 авторефертату). Крім того, дисертанткою запропоновано математичний опис моделі, що дозволяє її застосовувати в якості аналітично-практичного інструментарію для оцінки ступеня гендерної орієнтованості системи управління проектами та програмами у діапазоні від набуття знань з гендерної термінології (рівень 1) до удосконалення гендермейнстрімінгових практик в управлінні проектами та програмами (рівень 5).

Далі здобувачка актуалізує постановку питання про створення гендерно-відповідального проектного офісу. Авторський підхід ґрунтується на спробі розробити гендерно-сенситивні маркери для характеристик проекту, пропонуючи додати «повноваження гендер-менеджера» (табл. 3.3, с. 165–166). Це, зі свого боку, дозволило розвинути модель вибору організаційної структури («функціональної», «матричної» або «проектної») та запропонувати/окреслити типологію гендерно-орієнтованих проектних офісів: у функціональній – «РМО<sub>G</sub>-підтримуючий», у матричній – «РМО<sub>G</sub>-керуючий», у проектній – «РМО<sub>G</sub>-лінійний».

Для наукових розвідок щодо зрілості проектного офісу дисертантка обирає 8-рівневу модель розвитку зрілості проектного офісу (І. Кендалл, К. Роллінз) і шляхом екстраполяції гендерного компоненту на контекстуальні параметри десяти областей знань управління проектами (управління інтеграцією, змістом, термінами, вартістю, якістю, ресурсами, комунікаціями, ризиками, закупівлями, стейкхолдерами) презентує модель зрілості РМО<sub>G</sub> (п. 3.4 дисертації; с. 19–21 авторефертату).

У четвертому розділі «Інтегральний підхід до застосування інструментів гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» окреслено концептуальну платформу для імплементації гендерних інструментів та методів у практичну площину проектної діяльності. За основу взято «вимоги до змісту проекту», визначені у РМВОК. Зазначається, що успішне виконання проекту залежить від активного залучення стейкхолдерів у процеси ідентифікації та декомпозиції потреб для складання вимог до продукту, послуги або результату проекту.

Контент-аналіз проектів гендерно-орієнтованого бюджетування, виконаних в Україні у 2012–2017 роках, та проектів аудиту безпеки територій дозволив здобувачці запропонувати інтеграційну модель формування змісту



проекту в параметрах гендерно-сенситивних вимог (до адміністрування, проектних рішень, переходу, якості, стейкхолдерів).

П'ятий розділ «Приклади практичної реалізації гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» містить низку кейсів з імплементації гендермейнстрімінгових моделей і методів для управління галузевими проектами (переважно на прикладі будівництва). У першому кейсі авторка розвиває модель оцінки клієнт-орієнтованості управління в параметрах фемінної логічної системи на основі системи знань PMBOK Construction. Це дозволило доповнити матрицю характеристик інструментів та методів для областей знань: «управління безпекою проекту», «управління впливом на навколишнє середовище», «управління претензіями» в частині взаємодії з клієнтами.

Другий кейс презентує декомпозицію гендерно-сенситивних технічних вимог до проектних рішень з організації архітектурно-просторової доступності об'єктів будівництва. Авторські розробки апробовано під час проведення гендерного аудиту архітектурно-просторової доступності залізничних вокзальних комплексів великих міст України («Київ-Пасажирський», «Харків-Пасажирський», «Одеса-Головна», «Львів-Головний»).

У третьому кейсі авторкою запропоновано декомпозицію гендерно-сенситивних вимог до змісту проектних рішень з благоустрою міських територій на основі державних будівельних норм та вимог стейкхолдерів-бенефіціарів. Ідентифіковано гендерні групи користувачів проектів благоустрою (жінки та чоловіки різних вікових груп; ті, які виховують малолітніх дітей; доглядають за людьми з обмеженою мобільністю тощо) та їх специфічні вимоги до облаштування публічних локацій (парків, ігрових та спортивних майданчиків).

Авторкою запропонована модель відбору інвестиційно-будівельного проекту, що заснована на критеріях системи знань P2M щодо відбору проектів у портфель («відповідність проекту стратегії компанії», «реалістичність та доцільність», «вплив стейкхолдерів на проект»), доповнена оцінкою проекту стейкхолдерами-користувачами.

### **Ідентичність змісту автореферату і основних положень.**

Зміст автореферату відповідає основним положенням дисертації та відображає основний зміст дисертації. За своєю структурою, обсягом і оформленням дисертація та автореферат відповідають вимогам МОН України для здобуття наукового ступеня доктора технічних наук.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження, варто вказати на деякі недоліки та дискусійні питання, зокрема:

1. У п. 1.1 «Гендермейнстрімінг в контексті проектів та програм сталого розвитку на глобальному рівні» Фесенко Т.Г. окреслює гендерні аспекти шляхом актуалізації Цілей сталого розвитку, визначених ООН. Втім робить це занадто розлого (с. 37–45; 215–217 дисертації), застосовуючи структурну декомпозицію цілей. Це, зі свого боку, викликає запитання щодо доцільності такої широкої уваги до висвітлення гендерних вимірів глобальних стратегій сталого розвитку.

2. У своєму дослідженні дисертантка широко використовує поняття «гендерний», «гендермейнстрімінговий», «гендерно-сенситивний», більше того, заявляє про «розробку нової методології гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами, яка дозволяє підвищити ефективність (цінність результатів) управління проектами та програмами». Вітаючи таку авторську амбіційність, виникає питання: В чому відмінність предметного простору гендерно-орієнтованого від ціннісно-орієнтованого управління проектами та програмами?

3. У п. 3.3 для моделювання вибору організаційної структури вводиться додаткова характеристика проекту «повноваження гендер-менеджера» (с. 162–163). При цьому авторка визначила тільки рівень повноважень (від «обмежені – до 40%» до «повний контроль – 100%»). Бажано було б навести ще й розширену модель компетентності гендер-менеджера та деталізувати особистісні, практичні і перспективні компетенції (відповідно до NCB 4.0).

4. Визнаючи наявність значної кількості проблем стосовно питань гендерної рівності відносно проектного менеджменту, в тексті дисертації (5.1.2. *Моделювання змісту проектів архітектурно-просторової доступності вокзальних комплексів*), на мою думку, присутні елементи перебільшення даної проблеми. Виходячи із сучасних реалій, архітектурно-просторові рішення, що застосовуються у будівельних проектах, є достатньо відкритими та недискримінаційними для жінок.

5. Авторкою розроблено значний обсяг оціночних моделей та методів (шість позицій у науковій новизні (с. 30–32 дисертації; с. 4–6 автореферату), однак не наведено результати аналізу їх економічної ефективності.

**Загальні висновки.** Визначені недоліки не знижують важливість одержаних автором наукових та прикладних результатів. Дисертація Фесенко Т.Г. «Методологія гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» є самостійною та завершеною науково-дослідною роботою, яка в повному обсязі відображає підготовлені для публічного захисту наукові положення, результати теоретичних і розрахункових досліджень, а також данні щодо їх практичного впровадження.

Дисертаційна робота розширює теоретико-методологічні основи

управління проектами та програмами, її основні результати – конкретно і достатньо аргументовані, вирішують важливу науково-прикладну задачу з розробки методологічних основ гендерно-орієнтованого управління з підвищення цінності результатів проектної діяльності.

Зміст дисертації Т. Г. Фесенко відповідає паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами, формулі та напрямкам досліджень за пунктами:

- теоретичні основи, методології та підходи управління проектами/програмами в динамічному оточенні;
- офіси управління проектами/програмами;
- управління зацікавленими сторонами в проектах/ програмах;
- ціледосягнення в управлінні проектами/програмами. Балансування та гармонізація рішень в управлінні проектами/програмами;
- управління середовищем, спільнотою, цінністю в проектах/програмах. Компетентність персоналу та організації при реалізації проектів/програм;
- Інформаційні технології та системи управління проектами/програмами.

Усе зазначене вище дає підстави вважати, що дисертація «Методологія гендерно-орієнтованого управління проектами та програмами» відповідає вимогам «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р. № 567 (зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 656 від 19.08.2015, № 1159 від 30.12.2015, № 567 від 27.07.2016), а її авторка, Фесенко Тетяна Григорівна, заслуговує присудження наукового ступеня доктора технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Офіційний опонент,  
доктор технічних наук, професор,  
завідувач кафедри управління проектами  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова



С.К. Чернов

Підпис офіційного опонента,  
д-ра техн. наук, проф. Чернова С.К. засвідчую:  
секретар вченої ради НУК



С.А. Уткіна