

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

Криворучко Олени Володимирівни,  
доктора технічних наук, завідувача кафедри програмної інженерії та інформаційних систем Київського національного торгівельно-економічного університету, на дисертаційну роботу Міхеєвої Ольги Вікторівни на тему: «Гармонізація компетенцій міжнародних команд менеджерів проектів у багатокультурному оточенні», подану на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 - управління проектами та програмами

На основі вивчення дисертації Міхеєвої О.В. обсягом 145 сторінок, яка викладена українською мовою, автореферату обсягом 20 сторінок, який викладений українською мовою, 10 статей здобувача (в тому числі 5 одноосібно), із яких: в спеціалізованих фахових виданнях України – 3 праці, в зарубіжних – 7 праць та 7 робіт – в матеріалах конференцій, опублікованих за темою дисертації, встановлено наступне:

### **1. Ступінь актуальності обраної теми**

Враховуючи сучасну тенденцію спрощення міжнародного пересування та посилення міграції трудових ресурсів, зокрема в управлінні міжнародними проектами, актуальними питаннями є формування підходів, які б відображали процеси інтернаціоналізації та віртуалізації у багатокультурних командах проекту. Фактор багатокультурності у командах проекту, в першу чергу, обумовлений міграцією трудових ресурсів із країн, що розвиваються, до країн із сталою економікою, в другу чергу, за рахунок перенесення виробництва транснаціональних та міжнародних компаній до країн із дешевшою робочою силою. Отже, не лише глобалізація обумовлює інтенсифікацію міжнародних відносин та міжкультурних контактів, але й політична та економічна нестабільність, що приводять до довготривалої міграції населення та посиленої міжкультурної взаємодії та адаптації. У цьому контексті, менеджери проектів стикаються із необхідністю формування команди проектів членами, що походять із різних культур, за рахунок нових методів та моделей. Ці методи та моделі повинні бути спрямовані на мінімізацію проблем у внутрішніх комунікаціях команди проекту, що виникають через міжкультурні розбіжності. Такі методи та моделі можуть бути розвинені за рахунок компетентнісного підходу, який успішно застосовується для розвитку та управління персоналом, а також є базою стандарту з основ професійних знань та системи оцінки компетенції проектних менеджерів «Individual Competence Baseline» (ICB). Крім того, існують також інші

професійні стандарти з управління проектами, які засновані на компетенціях. Проте, ступінь визначення компетенцій, що можуть бути застосованими до управління міжнародними проектами у багатокультурному оточенні, обмежена.

Успішність міжнародних проектів у багатокультурному оточенні залежить від успішного управління комунікаціями проекту та командою проекту, саме тому, існуючі класифікації та підходи до формалізації та визначення міжкультурних компетенцій мають бути поглибленими із урахуванням специфіки багатокультурного оточення та викликів, пов'язаних із людським фактором і проблемами у міжнародних комунікаціях

Отже, формування та управління міжнародною командою у багатокультурному оточенні за рахунок розробки методів, моделей та інструментів гармонізації компетенцій членів команди як у міжкультурному, так і професійному плані, на основі наукових методів та підходів, представлених автором у дисертаційному дослідженні, є актуальною задачею.

## **2. Новизна, обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Новизна дисертації полягає в застосуванні множинного підходу до формалізації набору міжкультурних компетенцій та розробленні методів і підходів до розвитку компетенцій, що необхідні для мінімізації та уникнення конфліктів та помилок при комунікаціях у міжнародних проектах, що відбуваються у багатокультурному оточенні.

Викладені в дисертаційній роботі положення відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 - Управління проектами та програмами.

У дисертаційній роботі вперше запропоновано концептуальну розроблено модель міжкультурного профілю компетенцій для гармонізації компетенцій менеджерами проектів у багатокультурному оточенні з орієнтацією на успіх проекту; метод «структура декомпозиції компетенцій» для гармонізації та розвитку компетенцій у міжнародних командах у багатокультурному оточенні.

Удосконалено класифікацію проблем та викликів управління комунікаціями у міжнародних командах менеджерів проектів та набір компетенцій, що визначають міжкультурні взаємодії у міжнародних проектах, для використання у міжнародних стандартах з управління проектами.

Отримала подальший розвиток запропонована автором термінологічна база термінологічна база з управління проектами за рахунок введення термінів «структура декомпозиції компетенцій» та «міжкультурний профіль компетенцій».

Перелічені наукові результати підтверджують теоретичну значимість та обґрунтованість проведених теоретичних досліджень. Наукові результати проведених досліджень характеризуються достатнім збігом теоретичних та експериментальних даних, апробовані в публікаціях автора та доповідях на всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференціях. Результати досліджень підтверджені практикою, про що свідчать представлений акт

впровадження, що засвідчує достовірність одержаних автором теоретичних результатів та вагомість в процесі впровадження та управління міжнародними командами проектів в багатокультурному оточенні.

### **3. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації та надрукованих працях**

В роботі надані змістовні пропозиції. Повнота викладення отриманих результатів дослідження та їх оформлення можуть оцінюватись як достатні. Робота має завершений характер, висновки і пропозиції достатньою мірою розкриті і обґрунтовані в текстовій частині дисертації.

Основні положення дисертаційної роботи викладено у 10 фахових виданнях, які належать до переліку, затвердженому ДАК МОН України та входять до міжнародних науково-метричних баз та закордонних виданнях (Польща, Словаччина, Німеччина), і відображають вагомі результати проведених дисертаційних досліджень, а також у 7 матеріалах наукових конференцій, що відповідають напряму управління проектами та програмами.

Аналіз публікацій Міхеєвої О.В. свідчить про достатню повноту висвітлених в них змісту та наукових результатів роботи, отриманих в дисертації.

### **4. Оцінка оформлення дисертації та змісту автореферату**

Дисертація та автореферат оформлені згідно з вимогами ДАК МОН України. Зміст автореферату повністю ідентичний основним положенням автореферату. Висновки аргументовані.

У першому розділі здійснено аналіз факторів, які впливають на управління міжнародними командами проектів, зокрема, управління комунікаціями та людський фактор. Здійснено аналіз типів людей, що є найбільш відповідними до роботи у міжнародних проектах з метою забезпечення успіху проекту. В результаті аналізу виділені зовнішні причини формування міжнародних команд проектів з числа осіб, які походять із різних культур (стор. 22); фактори, що мають найзначніший вплив на успіх міжнародного проекту у випадку багатокультурного оточення (стор. 24-25); наведені існуючі підходи до визначення понять «міжкультурна компетентність» (стор. 50-53).

У другому розділі дисертації запропоновано понятійний базис, дані визначення гармонізації, багатокультурного оточення та міжкультурної свідомості (стор. 55). Проаналізовано проблеми, що виникають у міжнародних проектах при комунікаціях та підходи до їх вирішення (стор. 57).

На стор. 67 розроблено модель життєвого циклу менеджера міжнародних проектів з точки зору розвитку впродовж життя. Визначено, що розвиток менеджерів проектів міжнародних команд у багатокультурному оточенні має нелінійний характер та може бути описаний за рахунок внеску компетенцій, які індивідуум набуває протягом життя у наступних вимірах: компетенції управління проектами, технічні, академічні та міжкультурні компетенції (стор. 68-69).

Побудована системна модель гармонізації міжкультурних компетенцій менеджерів проектів для подолання викликів багатокультурного оточення із метою створення збалансованого набору компетенцій та програми їх розвитку для міжнародних команд проектів необхідно приймати до уваги компетенції різних вимірів, зокрема, міжкультурні (стор. 90).

Розроблена дескриптивна модель гармонізації компетенцій міжнародних команд менеджерів проектів у багатокультурному оточенні для реалізації підходу із безпосередньо розвитку міжкультурних компетенцій менеджерів проектів у ході реалізації проекту (стор. 91).

*Третій розділ* присвячений формуванню моделей та підходів до гармонізації компетенцій.

Запропоновано метод «Профіль міжкультурних компетенцій», що відображає цілі розвитку команди проекту, мотивуючи членів команди змінювати свою поведінку, із урахуванням заздалегідь визначених особистих та організаційних цілей та має унікальну форму у кожній команді міжнародних проектів. (стор. 98-100).

Для розвитку індивідуальних компетенцій менеджерів проектів розроблено метод ієрархічної структури компетенцій (ІСК), який дозволяє деталізувати поняття компетентності, незважаючи на підхід до вживання та визначення понять «компетентність» та «компетенція» (стор. 104).

Запропоновано підхід до розробки програм розвитку менеджерів проектів у багатокультурному середовищі (стор. 105-107).

*Четвертий розділ* присвячено експериментальному впровадженню розроблених моделей та методів.

Представлено підходи до оцінювання м'яких компетенцій, що необхідні для менеджерів проектів міжнародних команд у багатокультурному оточенні, були використані відповідні гіпотези, що, зокрема, базуються на розроблених методах та моделях (стор. 116) та наведено практичні рекомендації щодо впровадження, проведення та відстеження результатів міжкультурних тренінгів, що засновані на теоретичних засадах та розроблених моделях та методах, висвітлених у даній роботі (стор. 122-123).

## **5. Важливість для науки і практики одержаних автором дисертації результатів**

Дисертаційна робота виконана в межах двох європейських програм стратегічного партнерства Німецької служби академічних обмінів, а саме проекту «Європейське партнерство в управлінні проектами та інноваціями», реєстраційний номер № 57172312, та проекту «Східне Партнерство», реєстраційний номер № 57300884, що виконуються у рамках консорціуму університетів Європейської Спільноти та України, зокрема «Фаххохшуле Дортмунд» Дортмундського університету прикладних наук та мистецтв і Київського національного університету будівництва і архітектури в 2015-2018 роках, де автор

був співвиконавцем та проводив адаптацію розроблених у дисертації методів та моделей для застосування їх в управлінні міжнародними командами проектів у багатокультурному оточенні.

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

Отримані у дослідженні теоретичні та прикладні результати можуть бути використані, після відповідної адаптації, при виконанні міжнародних проектів або програм, команди яких складаються із трьох або більше суттєво відмінних культур у команді проекту. Наведені підходи можуть бути впроваджені як одна із функцій офісу управління проектами (ОУП), що займається організацією тренінгів для проектних команд, а також у якості заходів з упередження конфліктів або їх розв'язання, підсумовування результатів проекту, формалізації уроків проекту та «емоційного закриття» проекту.

Проведене дисертаційне дослідження створює передумови для подальших розробок моделей та методів гармонізації компетенцій менеджерів міжнародних команд проектів у багатокультурному оточенні.

## **7. Зауваження та побажання щодо змісту дисертації**

Разом з тим слід зауважити, що ряд аспектів дисертації потребує, на наш погляд, уточнень і доповнень, зокрема це стосується питань:

1. В першому розділі доцільно було б приділити більше уваги поняттю компетентності згідно із стандарту з основ професійних знань та системи оцінки компетенції проектних менеджерів IPMA «Individual Competence Baseline» (ICB 4.0). Зокрема звернути увагу на поведінкові компетенції та тенденції їх розвитку від третьої версії до четвертої версії ICB.

2. Зв'язок поміж моделлю життєвого циклу менеджера міжнародних проектів з точку зору розвитку впродовж життя та опис розвитку менеджерів проектів у багатокультурному оточенні є одним з основних результатів дослідження. В роботі доцільно було б більше уваги завернути на цей результат.

3. Ключ до ефективності роботи команд у багатокультурному оточенні складає модель гармонізації компетенцій проектних менеджерів. Зв'язок та доцільність застосування системної та дескриптивної моделей гармонізації компетенцій міжнародних команд менеджерів проектів у багатокультурному оточенні висвітлені не дають змогу застосувати цей результат у інших проектах. Доцільно було б визначити як застосовувати цей науковий результат в інших багатокультурних проектах та програмах.

4. Практика свідчить, що об'єктивне оцінювання компетентності є дуже важким та трудомістким. Оцінювання потребує використання спеціально підготовлених асесорів міжнародного рівня. На мій погляд запропонований підхід самооцінки власного рівня розвитку компетентності повинен бути підкріплений іншими методами оцінювання компетенцій.

5. В дисертаційній роботі є незрозумілі посилання. Наприклад, стор. 43.

6. Деякі літературні джерела наведені в дисертації на мають відповідних посилань.

7. В дисертації мають місце стилістичні та граматичні помилки.

## **8. Загальний висновок та оцінка дисертації**

Загальні недоліки та дискусійні положення не позначаються на позитивній оцінці дисертаційної роботи. Тема дисертації актуальна, висновки і пропозиції мають наукову новизну і практичну цінність, робота виконана на достатньо високому методологічному рівні. Виявлені фактори, наукові підходи та методи гармонізації компетенцій, підтверджують, що вихідна методологія дисертаційного дослідження правильна, поставлені в роботі завдання виконані, покладена в основу дисертації наукова гіпотеза підтвердилась, мета – досягнута. Подані у дисертації результати дослідження є актуальними, мають теоретичну та практичну цінність.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані у дисертації теоретичні положення, висновки та рекомендації можуть бути використані у подальшій науково-дослідній і практичній роботі, а також впроваджені в навчальний процес. Усі отримані результати доповнюють теоретико-методологічні основи з управління цінністю знань зацікавлених сторін проектів та програм.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що висновки та рекомендації даного дослідження впроваджені у Дортмундському університеті прикладних наук та мистецтв «Фаххохшوله Дортмунд» та застосовані у навчальному процесі кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури. Основні положення дисертації обговорювалися і доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Виходячи з вище сказаного можна зробити **висновок**, що робота Міхеєвої О.В. пройшла необхідну публічну апробацію, дисертаційна робота Міхеєвої О.В. є завершеним науковим дослідженням, яке містить нові теоретико-методичні розробки та результати. Робота оформлена відповідно до встановлених вимог.

Враховуючи актуальність, новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість та достовірність, а також значну практичну цінність сформульованих положень і висновків вважаю, що дисертаційна робота Міхеєвої О.В. «Гармонізація компетенцій міжнародних команд менеджерів проектів у багатокультурному оточенні» є самостійним, оригінальним, завершеним науковим дослідженням, у якому вирішене актуальне наукове завдання щодо розробки компетентнісних моделей та методів гармонізації міжкультурних компетенцій міжнародних команд проектів.

Загалом, дисертаційна робота відповідає паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами. За своїм обсягом, оформленням, рівнем наукової новизни, якістю досліджень, достовірністю та обґрунтованістю

висновків, теоретичною і практичною цінністю дисертаційна робота **відповідає** вимогам пунктів 9, 11, 12, 13 «Порядку присудження наукових ступенів...» (затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567) та іншим нормативним вимогам, які висуваються до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня кандидата наук, а її автор **Міхеева Ольга Вікторівна заслуговує** на присудження їй наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами.

**Офіційний опонент**  
доктор технічних наук, професор,  
завідувач кафедри програмної  
інженерії та інформаційних систем  
Київського національного  
торговельно-економічного  
університету

**О.В. Криворучко**



*Криворучко О.В.* Завідуючою  
В.С. Міхеева