

## **ВІДГУК**

офіційного опонента на дисертаційну роботу

Ярошенко Руслана Федоровича

«Методологія проактивного управління загрозами у програмах розвитку фінансових організацій в умовах турбулентного оточення», подану на здобуття наукового ступеня доктора технічних наук зі спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами

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

Сучасний стан багатьох фінансових організацій України є критичним та потребує розробки й впровадження нового проактивного ціннісно-орієнтованого підходу управління програмами розвитку в умовах підвищених загроз і турбулентності як зовнішнього, так і внутрішнього оточення. Головна причина кризи фінансових організацій України - грубі прорахунки керівників всіх рівнів, високий рівень корупції і низький рівень менеджменту як в фінансових організаціях, так і в реальному секторі економіки. Фінансові організації знаходяться у фокальній точці подій, приймають ризики, загрози, турбулентність ринків і прорахунки або неправомірну поведінку насамперед державного управління та менеджменту. Банкрутство майже половини банків України і зміна власників найбільшого системного Приватбанку, на основі реприватизації є прямим підтвердженням цих тез. Дотепер більшість фінансових організацій України, в яких використовуються методи управління добре налагоджені старою системою, підтверджує відсутність досвіду роботи в динамічному конкурентному оточенні країн ЄС і в кінцевому підсумку призводять до втрати конкурентоспроможності. В даному випадку криза означає, що організаційна інерція і протидії змінам фінансової установи не дають змогу своєчасно формувати ефективну стратегію розвитку для впровадження нових

інструментів та підходів управління розвитком. Створення нової філософії проактивного управління загрозами розвитку фінансових організацій не проводиться в один момент, раптово, а вимагає глибокого і всебічного дослідження. Проекти розвитку організацій володіють множиною різних ознак, які залежать від системи створюваних цінностей, їх стану, зацікавлених сторін, життєвих циклів продукції, технологій, систем управління і ведення бізнесу, впливу зовнішнього середовища. Сучасні теорія та практика управління проектами мають у своєму розпорядженні достатньо широкий арсенал технологій, методів і моделей, передбачених існуючими методологіями і стандартами проектного менеджменту. Разом з тим, постійно зростаюча складність вирішуваних завдань та стрімкі зміни в зовнішньому середовищі проектів зумовлюють потребу в розробленні нових підходів до реалізації проектно-орієнтованого управління розвитком фінансових організацій. У цьому зв'язку розроблення методології проектно-орієнтованого управління розвитком фінансових організацій є *актуальним і своєчасним*.

### ***Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами***

Результати роботи впроваджені в: академії економічних наук України, міністерстві фінансів України, інших фінансових організаціях і навчальному процесі кафедри управління проектами Київського національного університету будівництва і архітектури. Отримані в цьому дослідженні теоретичні та прикладні результати досліджень можуть бути використані, після відповідної адаптації, для побудови систем проактивного управління розвитком фінансових організацій, як на рівні окремого підприємства, так і на рівні корпорацій, галузей промисловості, центральних органів виконавчої влади. Методологія, моделі і методи управління проектами і програмами, що пропонуються в дисертаційній роботі, розроблялися в рамках госпдоговірних тем: «Науково-методичне забезпечення підтримки діяльності Віртуального

університету Міністерства фінансів України» (номер державної реєстрації - 0111U007014) «Візуалізація аналітичної інформації в системах управління державними фінансами» (номер державної реєстрації - 0110U005592) «Креативні технології в розвитку систем державних фінансів» (номер державної реєстрації - 0110U005593) «Управління державними програмами на підставі ключових індикаторів успіху» (номер державної реєстрації - 0110U005594) «Функціонально-рольове моделювання і оптимізація організаційної структури Міністерства фінансів України в контексті адміністративної реформи» (номер державної реєстрації - 0111U007012) «Впровадження сучасних Інтернет - технологій в роботу органів виконавчої влади. Розробка і створення системи «Прозорий бюджет» (номер державної реєстрації - 0111U007013) «Механізми антикризової діагностики та управління державними фінансами» (номер державної реєстрації - 0112U006616), де здобувач брав участь як виконавець окремих розділів. Ці теми виконувалися в рамках державних бюджетних тем МОН України на кафедрі управління проектами в Київському національному університеті будівництва і архітектури в рамках науково-дослідних робіт в 2010-2014 роках. Робота також впроваджена у ряді фінансових установ України.

### ***Оцінка змісту дисертації***

Дисертація складається з анотації, вступу, шести основних розділів і трьох додатків, містить посилання на 350 джерел. Повний обсяг дисертації складає 396 сторінок друкованого тексту, обсяг основного матеріалу – 320 сторінок. Матеріал дисертації містить 60 рисунків та 30 таблиць. Загальний список використаних джерел складає 350 найменувань. Додатки подано на 40 сторінках.

У *вступі* обґрунтовано актуальність теми дослідження, окреслено наукову проблему, визначено предмет і об'єкт, мету і завдання дослідження, зазначено наукове і практичне значення отриманих результатів.

У *першому* розділі проведено огляд існуючих моделей, методів і механізмів проактивного управління програмами інноваційного розвитку фінансових установ. У загальному розумінні методологія визначається як організація діяльності. Сучасні методології управління проектами сьогодні трансформуються в стандарти, підтримувані різними професійними структурами, такими як «Стандарт за індивідуальними компетенціями для управління проектами, програмами та портфелями проектів», «Стандарт з організаційних компетенцій», «Стандарт по оцінці ефективної діяльності в проектах», P2M, PMBoK, PRINCE2, MSP, Agile та іншими. Окрему групу складають стандарти ISO з керівництва й управління проектами, програмами та портфелями проектів. Стандарти стали необхідні для перенесення кращої світової практики успішних організації в конкурентній боротьбі на основі стратегії ефективного використання інтелектуальних активів для підвищення продуктивності, ефективності та створення нових цінностей.

*Другий* розділ присвячено розробці проактивних функціонально-ціннісних моделей управління програмами інноваційного розвитку фінансових установ. Управляти успіхом програм розвитку можна тільки орієнтуючись на вектори створення цінностей для різних груп зацікавлених сторін, використовувати тренд переходу до економіки знань, вчасно міняти парадигму управління, розуміти філософію життєвих циклів і вчасно перезавантажувати систему, бути креативним, розвивати центри знань і досконалості. Кожен з цих елементів є складовою успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії.

*Третій* розділ присвячено побудові раціональної системної моделі індикаторів фінансової організації на основі фракталів з урахуванням турбулентного оточення. Система оцінки зовнішніх індикаторів включає чотири різних групи факторів, які базуються на оцінці ризику потрясіння для фінансових організацій. Серед інструментів, які використовуються для цієї мети, є показники, що застосовуються в моделях систем раннього попередження з метою організації проактивного управління розвитком. Такі

показники засновані на даних по країні, інформації про динаміку ситуації в економіці й політичному ризику. Використання індикаторів раннього попередження (ІРП) в таких цілях:

- 1) для оцінки вразливості фінансового сектору в разі потрясінь;
- 2) для оцінки стану нефінансових секторів;
- 3) для відстеження вразливих місць фінансового сектору, обумовлених кредитним ризиком, ризиком ліквідності та ринковим ризиком;
- 4) для оцінки здатності фінансового сектору до покриття збитків, наприклад, що визначається показниками достатності власного капіталу.

Аналіз макрофінансових зв'язків використовується для отримання уявлень про вплив на макроекономічні умови, економічну прийнятність поточного стану фінансових організацій і про зниження посередницького потенціалу фінансової організації.

Спостереження за макроекономічними умовами здійснюється для оцінки того, як впливають потрясіння на динаміку макроекономічної ситуації, економічну прийнятність поточного стану та перспективи фінансової організації.

*Четвертий* розділ присвячено розробці патернів поведінки менеджерів проектів та механізмів моделювання діяльності ФО з урахуванням загроз й турбулентності оточення, побудові моделей, методів підтримки міграції цінностей та капіталізації активів фінансових організацій. Одне з важливих питань, яке розглядається у даному розділі це моделювання патернів поведінки менеджерів проектів, програм та портфелів проектів. Під патерном поведінки проектного менеджера будемо розуміти модель застосування поведінкових компетенцій в процесах управління. При цьому пропонується модель груп компетенцій у форматі «Лідерство-Інтелект-Емоції». У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних авторів наводиться безліч різноманітних типологій компетенцій. В структурі компетентності виділяють три рівні:

- інтеграційна компетентність - це здатність до інтеграції знань і навичок і їх використання в практичній життєдіяльності;
- психологічна компетентність, що представляє розвинену систему емоцій, здатну забезпечити адекватне сприйняття навколишнього світу і практичну поведінку людей;
- компетентність у конкретних сферах діяльності, що виражається в умінні працювати з людьми, долати невизначеність, реалізовувати намічені плани і т.п.

*П'ятий* розділ присвячено створенню різноманіття стратегій розвитку фінансових організацій в умовах загроз та викликів.

Положенням про здійснення банками фінансового моніторингу (зі змінами) встановлюються загальні вимоги Національного банку України, зокрема щодо порядку:

- виявлення та реєстрації банками фінансових операцій, що підлягають фінансовому моніторингу, стосовно яких є достатні підстави підозрювати, що вони пов'язані, стосуються або призначені для фінансування тероризму;
- ідентифікації, верифікації клієнтів (представників клієнтів), вивчення та класифікації клієнтів з урахуванням установлених банком критеріїв ризиків;
- надання банками Державній службі фінансового моніторингу України інформації відповідно до вимог законодавства України з питань запобігання легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення;
- забезпечення управління ризиками легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму із застосуванням ризик-орієнтованого підходу;
- зупинення, поновлення фінансових операцій та виконання рішень (доручень, запитів) Державної служби фінансового моніторингу України;

- погодження призначення та звільнення відповідального працівника банку.

Криза розвитку фінансових організацій характеризується сукупністю таких елементів: об'єктивні передумови (макроекономічні та структурні «слабкі місця» і ризики); зовнішні та/ або внутрішні шоки (зміни зовнішнього попиту, цін на експортовані товари, відсоткових ставок на міжнародних ринках, оцінок ризикованості боргових інструментів країн з ринками, що формуються); економічна політика уряду і органів грошово-кредитного регулювання (курс бюджетно-податкової і валютно-курсової політики, темпи інфляції, дотримання бюджетних правил, рішення, які приймалися напередодні та у ході фінансових криз); поведінка і дії економічних суб'єктів (рішення суб'єктів фінансового ринку – інвесторів, кредиторів, вкладників банків тощо – які пов'язані з довірою чи недовірою до фінансової системи і державної політики); механізми поширення і мультиплікації кризових явищ.

*Шостий* розділ розглядає результати впровадження запропонованої методології, моделей, методів та механізмів управління розвитком фінансових організацій в умовах загроз.

Одним з важливих уроків глобальної кризи є такий – головним системним ризиком для країн з перехідними економіками, до яких належить і Україна, є висока взаємозалежність фінансових систем різних країн світу. Управління ризиками зростаючої фінансової інтеграції повинно включати в себе пакет заходів макроекономічної політики, регуляторних та правових норм, а також заходів щодо розвитку ринкової інфраструктури, що в цілому сприяють проведенню фінансових операцій в національній валюті. Схожий набір заходів застосовується і в розвинених країнах, і в країнах, що розвиваються, і в країнах з перехідними економіками. Найбільш значущими та інформативними показниками у рамках систем діагностики фінансових криз є такі фіскальні показники – загальний і первинний баланси бюджету; загальне фінансування; зміна чистих вимог до уряду; зовнішній і сукупний

державний борг; коротко- і довгостроковий борг; частка боргу, деномінованого в іноземній валюті; загальні видатки центрального уряду; частка процентних видатків центрального уряду; частка видатків на оборону; частка соціальних видатків; загальні доходи центрального уряду; податки на міжнародну торгівлю; неподаткові доходи; гранти. За результатами досліджень пропонується система внутрішніх та зовнішніх індикаторів системи антикризової діагностики. Використання розроблених індикаторів дає можливість заздалегідь передбачити настання кризи ще до впливу її чинників і до настання її руйнівних наслідків. Таким чином, система зовнішніх і внутрішніх індикаторів надає системі антикризової діагностики проактивний характер, що робить загальну систему антикризового управління фінансовими організаціями ефективною і дієвою, такою, що здатна на ранніх етапах ідентифікації кризових явищ розробляти адекватні ефективні упереджувальні заходи і запобіжні дії з метою захищати економіку України від наслідків зовнішніх фінансових криз і не допускати настання внутрішніх.

Дисертаційна робота в цілому є завершеною науковою працею, в ній отримано нові наукові результати, що мають практичне значення.

### ***Наукова новизна дисертаційної роботи***

*Наукова новизна* полягає в наступному:

1. Вперше розроблено: методологію проактивного функціонально-ціннісного управління програмами розвитку фінансових організацій в умовах загроз та турбулентного оточення; системну модель індикаторів щодо застосування методології проактивного управління програмами розвитку фінансових організацій в умовах турбулентного зовнішнього та внутрішнього оточення; механізми проактивного управління у програмах розвитку фінансових установ на основі моделей трифуркації загроз та трендів



розвитку; модель міграції цінностей зацікавлених сторін програм розвитку фінансових організацій.

2. Отримали подальший розвиток: концептуальну модель проактивного управління розвитком фінансових організацій, яка враховує турбулентність оточення та на відміну від існуючих застосовує моделі трифуркацій щодо впровадження стратегій програм розвитку; функціонально-ціннісно-вартісну модель, яка дозволяє збалансувати цінність у ході її міграції у програмах розвитку.

3. Удосконалено: методи та моделі оцінки компетентності фінансових організацій, що реалізують проактивне функціонально-ціннісне управління програмами розвитку;- система класифікації загроз функціонуванню та розвитку фінансових організацій.

Наукові результати дисертаційного дослідження в достатній мірі відображені у одній монографії та 49 публікаціях здобувача, в тому числі: 29 статей у наукових фахових виданнях України; 7 статей у міжнародних наукових виданнях, 3 статті індексується в наукометричних базах SCOPUS та Web of Science; 15 тез доповідей у матеріалах конференцій.

Кандидатська дисертація на тему «Моделі класу «рушійні сили - опір» в управлінні фінансуванням та впровадженням проектів» захищена здобувачем у 2009 році за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та розвиток виробництва. Матеріали кандидатської дисертації в тексті докторської дисертації не використано.

### ***Ступінь обґрунтування та достовірності наукових положень***

Отримані здобувачем результати дисертаційного дослідження достатньо повно і коректно обґрунтовані на основі використання сучасних загальнонаукових принципів та засадничих положень методології управління проектами. У дисертаційній роботі використано наступні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: системний аналіз для визначення особливостей функціонування фінансових організацій в умовах

турбулентності оточення, формування базової термінології, класифікація проактивних функціонально-ціннісних механізмів, систем створюваних цінностей, розробка концептуальної моделі дослідження, яка заснована на проактивній функціонально-ціннісній методології, її принципи та механізми, моделювання функцій створення і міграції цінностей в проектах, методи оцінки та балансування цінностей зацікавлених сторін в управлінні проектами, моделювання систем вигод при формуванні та міграції цінностей проектів у турбулентному оточенні. Сучасні методології управління проектами використовувались для визначення змісту діяльності фінансових організацій в умовах загроз. Достовірність досліджень й отриманих автором результатів підтверджується публікаціями у наукових виданнях, апробацією основних положень на науково-практичних конференціях їхнім використанням під час розроблення та впровадження програми інноваційного розвитку системи державних фінансів України (210-2013 роки).

***Практична цінність отриманих результатів, рекомендації щодо їхнього використання***

Методологія, моделі і методи управління проектами і програмами, що пропонуються в дисертаційній роботі, розроблялися в рамках госпдоговірних тем: «Науково-методичне забезпечення підтримки діяльності Віртуального університету Міністерства фінансів України» (номер державної реєстрації - 0111U007014) «Візуалізація аналітичної інформації в системах управління державними фінансами» (номер державної реєстрації - 0110U005592) «Креативні технології в розвитку систем державних фінансів» (номер державної реєстрації - 0110U005593) «Управління державними програмами на підставі ключових індикаторів успіху» (номер державної реєстрації - 0110U005594) «Функціонально-рольове моделювання і оптимізація організаційної структури Міністерства фінансів України в контексті адміністративної реформи» (номер державної реєстрації - 0111U007012)

«Впровадження сучасних Інтернет - технологій в роботу органів виконавчої влади. Розробка і створення системи «Прозорий бюджет» (номер державної реєстрації - 0111U007013) «Механізми антикризової діагностики та управління державними фінансами» (номер державної реєстрації - 0112U006616), де здобувач брав участь як виконавець окремих розділів. Ці теми виконувалися в рамках державних бюджетних тем МОН України на кафедрі управління проектами в Київському національному університеті будівництва і архітектури в рамках науково-дослідних робіт в 2010-2014 роках. Робота також впроваджена у ряді фінансових установ України.

*Особистий внесок автора.* Всі наукові положення й результати, що виносяться на захист, отримані особисто здобувачем. Конкретний внесок здобувача в ці праці зазначено в списку публікацій за темою дисертації.

### ***Відповідність змісту дисертації науковій спеціальності***

Тематика завдання та результати досліджень відповідають паспорту спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами, за якою вона подається до захисту. Стиль викладення матеріалу досліджень логічний і аргументований. Оформлення дисертаційної роботи відповідає встановленим вимогам. Зміст автореферату відображає основні положення дисертації та підтверджує, що мета дослідження досягнута і поставлені завдання виконані в повному обсязі.

### ***Зауваження та дискусійні положення***

1. При визначенні наукових завдань дисертаційного дослідження автору доцільно було б дати узагальнююче пояснення щодо ключової проблеми яка вирішується у дисертації. Основний науковий результат дисертації полягає в створенні методології проактивного управління програмами розвитку фінансових організацій шляхом розкриття сутності методології, об'єктивної основи, головних правил, що визначають джерела створюваної цінності, способи її міграції, методи оцінки організаційної компетентності, як основу

інструментарію для організаційної платформи для управління проектами та програмами в умовах турбулентності. Але не зовсім зрозуміло як поставлені п'ять наукових завдань (рис. 1.10) пов'язані за науковою проблемою дослідження.

2. На мій погляд перший розділ роботи перевантажений за обсягом. В ньому наведені матеріали яка розкривають сутність досліджень та могли би бути перенесені у другий розділ. Наприклад підрозділи 1.6 та 1.7.

3. Модель організаційної компетентності IPMA ОСВ в управлінні проектами та програмами розділ 1.3. описана фрагментарно та не дозволяє оцінити можливість її ефективного застосування у програмах розвитку фінансових організацій.

4. В розділі 2.1 автор наводить модель оптимізації втрат від впливів внутрішнього та зовнішнього оточення з урахуванням траєкторії руху фінансової організації. Для демонстрації адекватності та ефективності цієї формальної моделі доцільно було б розглянути чисельний приклад у цьому розділі.

5. У розділі 2.2 виконаний аналіз патернів поведінки проектних менеджерів за моделлю ІСВ 4.0 за стратегічними, поведінковими та практичними компетенціями. При аналізі результатів опитування 11 експертів автор визначив ключові компетенції з високим ступенем впливів та оцінками за 10<sup>ти</sup> бальною шкалою. В цьому випадку автору необхідно було б виділити область Парето яка формує єдиний патерн поведінки менеджера програм розвитку фінансових організацій.

6. На рис. 2.3. автор наводить модель динаміки ризиків, невизначеності та загроз програм розвитку фінансових організацій, яка описана вербально. Для практичного застосування такої моделі автору необхідно було б навести приклади щодо взаємодії невизначеності, ризиків та загроз по фазах розвитку організації та впровадження відповідних програм.

7. В розділі 2.3 автором наведено оптимізаційну модель на основі принципу раціональної стратегії і спираючись на узагальнений критерій максимального

гарантованого результату у системі функції-цінності-витрати. Після викладення формальної моделі необхідно було б надати пояснення стосовно її практичного застосування.

8. В розділі 2.4 наведена багатовекторна модель програм розвитку організацій фінансового сектору. Така модель розглядається у контексті переходу до «поведінкової економіки». Специфіка впровадження такої моделі описана фрагментарно. Це не дозволяє оцінити корисність запропонованої двох векторної моделі розвитку фінансової організації (рис. 2.8.).

9. У розділі 3.5 визначена модель знань та інновацій у фінансових організаціях, яка викладена у загальному вигляді. При цьому поєднана модель онтологій та генетичного розвитку. Автору необхідно було б навести приклади формування знань щодо програм розвитку фінансових організацій з врахування загроз та ризиків.

10. Деякі посилання на літературні джерела та власні наукові праці оформлено без врахування існуючих стандартів з оформлення посилань на літературні джерела.

11. В роботі є декілька стилістичних та граматичних помилок.

### ***Загальний висновок.***

За своєю актуальністю, змістом, новизною, достовірністю й практичною значущістю отриманих результатів дисертаційна робота Ярошенко Руслана Федоровича «Методологія проактивного управління загрозами у програмах розвитку фінансових організацій в умовах турбулентного оточення» відповідає вимогам пунктів 9, 10 та 13 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння звання старшого наукового співробітника», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 року №567 зі змінами та доповненнями, а її автор, Ярошенко Руслан Федорович заслуговує присудження наукового ступеня доктора

технічних наук зі спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами.

Офіційний опонент:

доктор технічних наук, професор,  
лауреат Державної премії України  
в галузі науки і техніки,  
завідувач кафедри управління проектами  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова



С. К. Чернов

Підпис д.т.н., проф. Чернова С.К. засвідчую:

Вчений секретар вченої ради  
Національного університету кораблебудування  
імені адмірала Макарова



С. А. Уткіна