

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Денис РУДЕНКО, 1989 року народження, громадянин України, освіта вища. Закінчив у 2011 р. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, здобувши освітню кваліфікацію магістра з геоінформаційних технологій, а паралельно у 2011 роках навчався у Придніпровській державній академії будівництва та архітектури, отримавши кваліфікацію магістра з економіки підприємства. Після завершення навчання здобувач ступеня доктора філософії працював у компанії New Norm на посадах інженера програмного забезпечення (2012-2015 рр.) та проектного менеджера (2013-2015 рр.). У 2015-2017 роках працював проектним менеджером в компанії Anadea Inc., відповідаючи за планування, організування та реалізування технічних проєктів компанії. У 2017-2018 роках обіймав посаду старшого проектного менеджера SoftServe, відповідаючи за керування операційними аспектами поточних проєктів і забезпечення зв'язку між управлінням проєктом і плануванням, командою проєкту та лінійним керівництвом. У 2018 році перейшов на роботу до компанії Ялантіс, де протягом двох років керував розробкою технічних кошторисів, робочих планів, методологій як директор з доставки. Від 2020 року і дотепер працює на посаді головного операційного директора Ялантіс, оптимізуючи адміністративні та операційні функції компанії, а також забезпечуючи ефективність роботи та якість обслуговування клієнтів.

У 2021 році Руденко Д.О. поступив до аспірантури при кафедрі менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка» на заочну форму навчання за спеціальністю 073 Менеджмент на освітньо-наукову програму «Менеджмент». У 2022 році перевівся на денну очну форму навчання. Виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена рішенням Вченої ради Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», МОН України, м. Дніпро від 24 вересня 2025 року Протокол № 15, Наказ №157 від 25 вересня 2025 року у складі:

Голова разової спеціалізованої вченої ради – Бойченко Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

Рецензенти – Богач Кирило Сергійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро;

Дудник Алла Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

Офіційні опоненти – Труніна Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського, м. Кременчук;

Якушев Олександр Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету, м. Черкаси.

На засіданні «00» місяця 2025 року прийнято рішення про присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент Денису РУДЕНКУ на підставі публічного захисту дисертації «Методологія управління проєктами у високотехнологічних організаціях на засадах інтегрування класичних та еджайл-практик».

Дисертацію виконано на кафедрі менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Міністерства освіти і науки України, м. Дніпро.

Науковий керівник – Бардась Артем Володимирович, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» Міністерства освіти і науки України.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, українською мовою.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування теоретичних положень, науково-методичних підходів і прикладних рекомендацій стосовно управління проєктами у високотехнологічних організаціях. Основні результати, які становлять наукову новизну, полягають у тому, що:

уперше: розроблено науково-методичний підхід, формалізований у вигляді матриці прийняття рішень, яка, на відміну від існуючих, дозволяє керівнику проєкту класифікувати стан проєкту в залежності від його складності, динаміки змін початкових вимог та рівня зрілості управлінських процесів всередині високотехнологічної організації, обирати модель підтримки управлінських рішень для швидкого визначення пріоритетних напрямів дій в залежності від поточного стану проєкту, а також виступати сполучною ланкою між та еджайл-практиками, інтегруючи притаманні класичному підходу (РМІ) метрики ефективності з гнучкими індикаторами методології еджайлу;

удосконалено: науково-методичний підхід до управління проєктами у високотехнологічній організації, запропонований у вигляді гібридної методології Yalantis, яка, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтегруванні метрик класичної методології РМІ (вчасність, бюджет, якість) із гнучкими індикаторами методології еджайлу (ефективність комунікацій, готовність до змін), максимальному врахуванні інтересів зацікавлених сторін, забезпеченні оперативного зворотного зв'язку, дотриманні часових вимог і бюджетних обмежень проєктів; індикаторами методології еджайлу

набули подальшого розвитку: наукові засади еволюції теоретичних підходів до визначення категорії «проєкт» та практик управління проєктами в організаціях відповідно до зміни парадигм класичного та гнучкого (еджайлу) підходів, з приділенням особливої уваги рівню співпраці команд розробників продуктів (послуг), важливості надходження зворотного зв'язку від клієнтів та

адаптивності продуктів (послуг) до змін; наукові засади визначення впливу високотехнологічних організацій, зокрема з урахуванням специфіки їхнього розподілу на продуктові, аутсорсингові та аутстафінгові, на цифровізацію бізнес-моделей підприємств в контексті інноваційного розвитку національної економіки з урахуванням особливостей використання.

Здобувачка має 9 наукових праць, де викладено основні результати дослідження, з яких 4 статті в наукових виданнях України категорії Б, 5 тез доповідей за матеріалами науково-практичних конференцій:

1. Руденко Д.О. Еволюція концепцій проєктного менеджменту в контексті гнучкого управління в ІТ-організаціях. Економічний вісник, №3. 2022. С. 139-147. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus).

URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/uk/archive?arh_article=1454y

DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/79.139>

2. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління масштабуванням діяльності ІТ-компаній в умовах цифровізації економіки. Економічний вісник «Дніпровської політехніки». 2023. №3(83). С. 74-87. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus). Особистий внесок: проаналізовано вплив управління інноваціями у високотехнологічних компаніях при реалізації проєктів на цифровізацію бізнес-моделей комерційних організацій. URL: https://ev.nmu.org.ua/index.php/en/archive?arh_article=1528 DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.074.3>.

3. Бардась А. В., Руденко Д. О. Визначення успіху проєкту з позиції менеджменту фірми. Бізнес Інформ. 2025. №2. С. 433–440. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus). Особистий внесок: проаналізовано причини, що впливають на успішність реалізації проєктів при використанні класичної методології та еджайл-практик на основі опрацювання досвіду українських та іноземних високотехнологічних фірм. URL <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-433-440>

DOI <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-433-440>

4. Бардась А., Руденко Д. Визначення факторів успішності масштабування проєктів в ІТ-організації. Галицький економічний вісник. 2025. Том 93. № 2. С. 80-90. (Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus). Особистий внесок: надано визначення масштабування проєктної діяльності у високотехнологічній організації та визначено фактори, які значною мірою збільшують ризики реалізації проєкту в ІТ-організації під час його масштабування. URL <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/index.php?art=1426> DOI https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.080

5. Бардась А., Руденко Д. Вплив умов середовища на обрання методології управління проєктами в організації. Сімдесят другі економіко-правові дискусії. Серія: Соціальні та гуманітарні науки. Матеріали міжнародної наукової інтернет-конференції (м. Львів, Україна — м. Переворськ, Польща, 21- 22 лютого 2023 р.). (Тези) Переворськ. — Львів, 2023. С. 11-12. Особистий внесок: визначено умови, які зумовлюють переваги класичної та еджайлметодології при управлінні проєктною діяльністю в організаціях. URL http://www.spilnota.net.ua/data/downloads/file_1678691967.pdf

6. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління IT-проектами в умовах швидких технологічних змін. Світове господарство і міжнародні економічні відносини: нові реалії та можливості: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 6-7 грудня 2024 року) / За заг. ред.: М.М. Палінчак, В.П. Приходько, В.В. Химинець та ін. — Львів-Торунь Liha-Pres, 2024. С. 161-163. Особистий внесок: проаналізовано вплив управління проектами у високотехнологічних організаціях на інноваційний розвиток та цифровізацію національної економіки. URL <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/350/10540/23773-1>
7. Бардась А.В., Руденко Д.О. Управління реалізацією проектів в IT-організації в контексті оцінки їх успішності. Перспективи стабільного економічного розвитку та економічної безпеки: світовий досвід та вітчизняні реалії : матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 13-14 грудня 2024 р.). — Львів-Торунь Liha-Pres, 2024.— С.171-174. Особистий внесок: проаналізовано визначення категорії «успіх проекту» та описано ситуаційні фактори, які безпосередньо чи опосередковано можуть впливати на його результати. URL <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/353/10914/24552-1>
8. Руденко Д.О. Управління проектною діяльністю організації: фактори ефективності. Стратегічні напрями економічної та соціальної політики в контексті глобальних змін: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Одеса, 7 лютого 2025 р.) / відп. за випуск д.е.н., проф. С. О. Якубовський. — Львів-Торунь : Liha-Pres, 2025. — С. 252-255. URL <http://catalog.liha-pres.eu/index.php/liha-pres/catalog/view/374/11512/26024-1>
9. Бардась А., Руденко Д. (2025). Особливості масштабування діяльності IT-організації в контексті оцінки якості проектних робіт. Матеріали конференцій МЦНД, (07.02.2025; Суми, Україна), 61–64. Особистий внесок: визначено ризики, спричинені розбіжностями між плановими та фактичними показниками проектною діяльністю, що зумовлено впливом реального середовища під час масштабування проекту, надано рекомендації щодо управління ними. URL <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/559>

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти).

Голова ради:

1. Бойченко Микола Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка». Зауважень немає.

Запитання 1: Мені хотілося би поставити вам, Денисе Олександровичу, питання стосовно схеми методології Ялантіс, наведеної на слайді 20. Мене тут зацікавили питання, які стосуються системи індикаторів результатів виконання проекту. А конкретніше, мене цікавить, в який спосіб ви визначаєте рівень задоволеності клієнта, на основі яких критеріїв? І який зміст ви вкладаєте в індикатор «Рівень утилізації ресурсів»?

Запитання 2: Маю до вас ще питання стосовно діаграми, наведеної на слайді 26. Тут йдеться про ефективність спілкування між проєктною командою і клієнтом. Як можна зрозуміти з її змісту, після впровадження гібридної методології управління проєктами суттєво скоротилися випадки неефективного спілкування та зросли майже вдвічі випадки високоефективного спілкування. Але мене зацікавили комунікації, які демонстрували «середню ефективність»: поясніть, все ж таки, цей показник після впровадження нової методології зріс чи зменшився? Бо наразі я дивлячись на слайд відчуваю когнітивний дисонанс.

Руденко Д.О. відповідь:

Запитання 1: Дякую за запитання, Миколо Вікторовичу. Визначення рівня задоволеності клієнта відбувається шляхом анкетування клієнтів-замовників та інших зацікавлених сторін на основі таких питань: «Як би ви оцінили якість результатів (наприклад, програмного коду чи готових рішень), наданих під час цього проєкту? Наскільки ви задоволені своєчасністю виконання проєкту та дотриманням термінів? Як би ви оцінили технічну експертизу та навички команди розробників, яка працює над вашим проєктом?», тощо, які оцінюються за столальною шкалою.

Що стосується індикатора «Рівень утилізації ресурсів», то він має дещо відмінне значення в українській мові, у нас цей англіцизм, я перепрошую за його вжиток, описує індикатор, який допомагає керівнику проєктної організації зрозуміти наскільки рівномірно команда і кожний її член завантажені роботою, чи є в нас незадіяні працівники. Оцінюється цей показник щоденно за столальною шкалою. Цей індикатор важливий для організації роботи команди та розподілення робіт між виконавцями.

Запитання 2: Дякую за запитання, Миколо Вікторовичу. Так, після запровадження нової методології управління проєктами комунікації середньої ефективності зросли з 30,51% до 30,77%. Дякую за Ваше слушне зауваження: дійсно, нами припущено помилки при підписуванні даних діаграм, через що й виникло згадане Вами непорозуміння.

Рецензенти:

2. Дудник Алла Вікторівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка»

Наукові результати дисертаційного дослідження РУДЕНКА Дениса Олександровича заслуговують на позитивну оцінку. Але, варто вказати на окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи:

1. У підрозділі 1.1 автором розглянуто особливості формування підходів до управління проєктами, зокрема з точки зору визначення категорії «проєкт» у працях українських та іноземних авторів. Разом із тим, автором не надається пояснення щодо його власного розуміння зазначеної категорії

2. Автором у підрозділі 1.2, на стор. 51, наведено визначення методології, згідно з яким пропонується розглядати її як набір настанов або принципів, які можна адаптувати та застосувати до конкретної ситуації. Водночас, у підрозділі 3.1, на с. 137, наводиться інше визначення методології, відповідно до якого остання є сукупністю принципів, практичних підходів, інструментів, методів управління, способів, прийомів та процедур, які застосовуються при управлінні проєктами у високотехнологічній організації для досягнення поставлених цілей та завдань, та які спираються на виявлені наукові закономірності, що є підґрунтям формування уявлень керівників про форми, умови та порядок застосування методології. Незрозумілим залишається, на яке з наведених у роботі визначень спирався автор, коли розглядав запропоновану ним гібридну методологію управління проєктами.

3. Достатньо уваги в роботі приділено дослідженню питань успішності проєктів — цьому присвячено підрозділи 2.1 та 2.2. Водночас, було би доцільним узагальнити та систематизувати результати аналізу причин успіхів та невдач проєктів у табличній формі або у формі структурної схеми.

4. Науковий інтерес становлять пропозиції автора, які стосуються матриці ухвалення рішень, що має на меті допомогти керівнику проєкту класифікувати поточний стан останнього та визначити набір оптимальних управлінських дій. Проте не до кінця зрозумілими залишаються назви квадрантів запропонованої матриці, що потребує додаткового пояснення.

5. У другому розділі роботи автором згадується питання масштабування проєктів, зокрема, в контексті впливу масштабування на успішність проєктів. Проте ані в наукових завданнях, ані в наукових положеннях дослідження питань масштабування автором не враховано, хоча розгляд такого роду питань залишається актуальним для проєктного менеджменту.

Незважаючи на зазначені вище зауваження та дискусійні питання, дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки та містить наукову і практичну цінність у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях. Зауваження можуть бути предметом подальших досліджень автора.

Запитання 1: При управлінні проєктом завжди велика увага приділяється оцінці його ризиків. Яким чином ви даєте раду цьому у запропонованій Вами методології?

Запитання 2: А чи не породжує такий підхід новий ризик — коли надто багато часу буде витрачатися на інтеграційні зустрічі та спілкування, і це відбуватиметься коштом того часу, який міг би піти на роботу над проєктом?

Руденко Д.О. відповідь::

Запитання 1: Для управління ризиками важливо приділяти увагу інтеграційним зусиллям для забезпечення необхідних комунікацій між окремими командами. Це суттєво зменшує ризики проєктів. Такі ризики зростають, по мірі того, чим більш масштабним стає проєкт, оскільки більшим стає ризик невизначеності внаслідок застосування гнучких методів управління. При цьому, масштабування проєктів, як і будь-якої діяльності організації, може відбуватися у вертикальному чи горизонтальному напрямках. Для бізнесу ІТ-компаній

масштабування проєкту зазвичай включає збільшення команди розробників, оптимізацію архітектури продукту, автоматизацію процесів або впровадження еджайл-методології для більш гнучкого управління. Від свого початку еджайл добре працював у відносно невеликих проєктах, проте по мірі збільшення обсягу робіт, зростання кількості залучених людей та фінансових ресурсів гнучке управління починало втрачати свої переваги у вигляді адаптивності до змін та прозорості, а натомість починало створювати все більше проблем розробникам. Саме тому тематика нашого дослідження має значну актуальність, оскільки розробники програмного зазвичай недооцінюють значення класичної методології управління проєктами та переоцінюють можливості гнучкого управління, що спричинює необхідність розроблення гібридних підходів до управління.

Запитання 2: Формалізовані визначення комунікацій у часі, які є невід’ємними ритуалами команд, насправді економлять час. Ми знаємо формулу з класичного управління $N(N-1)$, де N – кількість учасників комунікацій. Це означає, що коли ми спілкуємося з вами – у нас два канали комунікацій, але щойно з’являється третя людина, то в нас вже є шість каналів комунікацій. І в такому випадку або ми синхронізуємося в одній точці часу в одному каналі комунікацій, наприклад, на відеодзвінку, де відбувається вирівнювання контексту. І далі ми розходимося і виконуємо свою роботу, заощаджуючи значну кількість часу. Або ж я мусив би спілкуватися з двома іншими людьми окремо, а потім ще відбувалося би окреме спілкування цих людей між собою, що потенційно підвищувало би шанси на виникнення помилок і викривлення інформаційних повідомлень. Тому управління комунікаціями, зокрема за рахунок запланованих ритуальних зустрічей заощаджую час і поліпшує продуктивність роботи проєктних команд.

3. Богач Кирило Сергійович, кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту НТУ «Дніпровська політехніка», м. Дніпро.

В цілому дисертація РУДЕНКА Дениса Олександровича заслуговує на позитивну оцінку, однак слід зазначити окремі дискусійні положення:

1. У формулюванні наукового положення «вперше» автор припустився деяких мимодруків, завдяки чому не до кінця зрозумілим залишається зв'язок між класифікацією стану проєкту в залежності від його складності, динаміки змін початкових вимог та рівня зрілості управлінських процесів всередині високотехнологічної організації, з одного боку, та словосполученням «сполучною ланкою між та еджайл-практиками» — з іншого.

2. У першому розділі роботи автором представлено ретроспективний аналіз еволюції підходів до управління проєктами та самого визначення категорії проєкт, проте робота тільки б виграла, якби на підставі проведеного дослідження автором було би запропоноване власне визначення таких категорій як «проєкт» та «проєктна діяльність».

3. У другому розділі роботи, в параграфі 2.3, наведено результати

дослідження керівників проєктів стосовно оцінки факторів, які впливають на успіх проєкту, серед яких задоволеність клієнта, дотримання бюджету тощо. Разом з тим, автором не приділено уваги дослідженню впливу бюджету та масштабів його змін на успішність проєкту, хоча вартісний критерій оцінки є вельми поширеним у бізнес-проєктуванні.

4. У дисертаційній роботі було би доцільним більш детально вивчити феномен високотехнологічних організацій, враховуючи той факт, що термін «високотехнологічна організація» використано у назві роботи. Для цього варто було би розглянути весь спектр такого роду підприємств та дослідити підходи як українських, так і закордонних вчених до визначення високотехнологічних організацій, але натомість автор обмежується їх описанням на останній сторінці підрозділу 1.1.

5. У параграфі 1.3, в якому розглядається вплив високотехнологічних організацій на цифровізацію бізнес-моделей підприємств та інноваційний розвиток економіки наведено розподіл фахівців ІТ-сектору за типами організацій серед яких автор виокремлює продуктові, аутсорсингові, стартапи та аутстафінгові. Подібна класифікація є дискусійною, оскільки стартапи, згідно з поширеним визначенням, є новими компаніями, які пропонують на ринку інноваційний продукт, а отже – можуть бути віднесені до продуктових. Натомість, аутстафінгові організації, як можна судити з самої їхньої назви, як правило не залучають фахівців в якості співробітників, а винаймають як незалежних підрядників. У зв'язку з цим виникає питання, чи можна взагалі розрізняти аутсорсингові та аутстафінгові організації як два окремі типи.

Загалом, зазначені зауваження є дискусійними і не применшують наукового значення одержаних автором теоретико-методичних та практичних результатів.

Запитання 1: Розглядаючи ситуацію з українськими підприємствами, що працюють на ринку ІТ-послуг, ви обмежуєтеся згадками 2023 року, але зараз вже 2025. Як змінилася ситуація на ринку за ці роки?

Руденко Д.О. відповідь:

Запитання 1: Причиною саме такої періодизації є те, що саме у 2023 році відбулися кардинальні зміни на українському ринку, коли від зростання від перейшов до скорочення. Саме в період до 2023 року, ще нещодавно ринок зростав, це був ринок робітника. Проте війна негативно вплинула на розвиток ІТ-сектора, спричинивши міграцію фахівців, перенесення штаб-квартир частини компаній за кордон, а також зменшивши кількість замовлень від іноземних клієнтів, чий комплаєнси прямо забороняють укладати контракти з країнами, де тривають воєнні дії внаслідок надзвичайно високих ризиків. Сьогодні виник ринок роботодавця, коли пропозиція послуг та фахівців на українському ринку перевищує попит з боку закордонних замовників, що знов-таки актуалізує питання якості та успішності робіт, обрання дієвих підходів до управління проєктами як запоруки посилення конкурентних переваг українських ІТ-фірм. Вимоги з боку замовників стають більш жорсткими, аніж то було три-чотири роки назад, а конкуренція посилюється через пропозиції з боку третіх країн.

Тому дуже важливими є питання дотримання бюджетів, термінів виконання, а також рівень задоволення замовника результатами проєктів.

Опоненти:

4. Труніна Ірина Михайлівна, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту та маркетингу Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського.

Незважаючи на загальну позитивну оцінку результатів дослідження Руденка Дениса Олександровича, до окремих положень дисертації можуть бути висловлені зауваження та критичні міркування, які мають конструктивний та дискусійний характер:

1. У своїй роботі автор аналізує низку методологій та моделей управління проєктами, таких як P2M, (PM)2, Prince2, PMMM, PM Maturity, OPM3. Разом з тим, доцільно було би систематизувати представлену автором інформацію у табличній формі. Також варто було би приділити більшу увагу роз'ясненню відмінностей між наведеними у підрозділі 1.2 моделями, зокрема, в частині визначення «зрілості» проєкту.

2. Дискусійним залишається одержана автором кореляційна залежність між досвідом керівника проєкту та оцінкою задоволеності клієнта наприкінці проєкту, оскільки наведена на с. 131 кореляційна залежність 0,44 є доволі слабкою та свідчить скоріш про брак зв'язку між двома зазначеними факторами, аніж про наявність такого.

3. При описанні автором архітектури методології управління проєктами Yalantis було зроблено кілька повторень: зокрема, ролі керівника проєкту та бізнес-аналітика згадуються на с. 145, с. 157, такі її артефакти як статут проєкту, матриця розподілу ролей та відповідальності та структурована декомпозиція обсягу робіт зустрічаються вперше на с.с.146-147, а їхнє детальне описання наводиться, відповідно, на с. 159-161 (статут проєкту), с. 161-163 (матриця розподілу ролей та відповідальності), с. 165-167 (структурована декомпозиція обсягу робіт). Таке подання інформації ускладнює її сприйняття та змушує автора повторно описувати вже згадані в тексті роботи відомості.

4. При розробленні анкети автор використав для оцінювання запитань дві відмінні шкали – трибальну та чотирибальну. Така відмінність у параметризації ускладнює опрацювання результатів опитування керівників проєктів та потенційно може мати наслідком зменшення надійності визначених кореляційних залежностей, наведених автором на Рис. 2.3 дисертації.

5. У розробленій автором матриці ухвалення рішень керівником (Рис. 3.24, с. 203) в якості вісі ординат автором використовується такий критерій як «зрілість процесів управління проєктом». Водночас, доцільно було би співставити згаданий критерій з PMMM — моделлю зрілості Гарольда Керцнера, пояснивши детально принцип визначення рівня зрілості проєктного менеджменту в організації.

Зазначені зауваження мають дискусійний характер, не знижують

загального наукового рівня дисертаційної роботи й жодним чином не применшують значимості здобутих результатів, які є вагомим внеском у розвиток теорії та практики методології управління проєктами.

Запитання 1: Ви в своїй роботі згадуєте про класичні методології, які ви об'єднали з практиками еджайлу. Які саме класичні теорії управління проєктами розглядалися вами в роботі ?

Запитання 2: Чому, на ваш погляд, людський фактор є домінуючим в сучасних дослідженнях?

Руденко Д.О. відповідь:

Запитання 1: В першу чергу під класичними ми розглядаємо міжнародний стандарт Інституту проєктного менеджменту РМІ в рамках якого відбувається регулярне оновлення галузевого стандарту, який називається РМВок. Це є базис. Дійсно існують різні інші практики, методології, які були запропоновані, такі як Prince2, або «модель зрілості процесу проєктного управління» (Maturity Model). Але все ж таки, беручи до уваги предмет та об'єкт дослідження, ми розглядали саме процеси, ми не оцінювали здатність організації до розроблення проєктів. В цьому сенсі найближчим конкурентом до РМІ є Prince2, але це англійська школа, яка не здобула такого широкого впровадження по всьому світу. Тому якщо ми кажемо про класичні – це РМІ. Але треба зауважити, що в розрізі, знову ж таки, актуальності теми дослідження, в останньому виданні РМВок, де завжди казали про проєктний трикутник обмежень, зараз додали «рівень задоволеності сторін». Таким чином, навіть класична школа визнає важливість, а це питання достатньо не формалізоване і не вивчене, на наш погляд.

Запитання 2: Ми працюємо в B2B сегменті, але бізнес будується між людьми, в кожного є своя мотивація. Якщо ти не розумієш потреб людей, їх цілей, а також очікувань кожного з учасників команди розробників від цього проєкту. Розуміння того, що і для чого несе цей проєкт, розуміння усіх бажань та очікувань від проєктів – це одна з найбільш з недооцінених сторін діяльності управління проєктами. Бо класична школа акцентувала увагу на управлінні бюджетами, побудові діаграм, але управління комунікаціями та управління очікуваннями – ці тем недооцінені в науковому середовищі. А в швидкоплинному теперішньому світі їх значення зростає в рази. Зараз ми не можемо прогнозувати, що станеться через 2-3 місяці, як штучний інтелект змінить наше життя, тому ми використовуємо концепцію оцінювання задоволеності сторін.

5 Якушев Олександр Володимирович, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри соціального забезпечення Черкаського державного технологічного університету.

Ознайомлення з дисертацією дозволяє сформулювати низку зауважень і рекомендацій, які можуть стати приводом для наукової дискусії і потребують уточнення:

1. До недоліків роботи варто віднести припущені автором помилки у формулюванні першого наукового положення наукової новизни (Вступ, с. 27),

що свідчить про недостатню увагу при підготовці тексту дисертації до оприлюднення.

2. В деяких роботах, що оприлюднені автором, згадується масштабування проєктів, утім самому цьому питанню у дисертації приділяється незначна увага — вона згадується у другому розділі на с. 87-89 у дуже загальних рисах. Варто надати пояснення стосовно того, чому масштабування згадане автором в контексті дослідження факторів, що впливають на успіх проєктів та яким чином воно стосується гібридних підходів до управління ними.

3. У першому розділі автором приділено значну увагу дослідженню рівня компетентності фахівців українського ІТ-сектору, у тому числі з наведенням структури ІТ-фахівців в Україні з урахуванням досвіду роботи (Рис. 1.14., с. 73). При цьому, автором не надається пояснень щодо тих критеріїв, на підставі яких фахівців ІТ-сектору віднесено до однієї з трьох зазначених на рисунку категорій: сеньйорів, працівників з середнім досвідом та новачків.

4. Автором у третьому розділі роботи, підрозділ 3.2 на с. 155, згадується продукт з найменшою вартістю MVP. Акцентування саме на «найменшій вартості» дещо суперечить класичному розумінню корисності продукту, згідно з яким доцільніше було би розглядати мінімально життєздатний продукт, а не продукт з найменшою вартістю, оскільки продукт з найменшою вартістю може бути дешевшим, проте не мати жодної цінності з точки зору споживача, а в цьому випадку такий товарі вже не може розглядатися як MVP.

5. Автором при описанні методології анкетування (с. 120) визначено наукові гіпотези, які планувалося перевірити на основі отриманих за підсумками його проведення даними. Проте коли на с.135 дисертаційної роботи автор зазначає, що на підставі опрацьованих результатів анкетування було підтверджено висунуту гіпотезу, то замість чотирьох підгіпотез на початку там згадується вже 12. Такий спосіб підсумовування результатів перевірки висунутої гіпотези, коли число її тез на початку та наприкінці проведення емпіричного дослідження не співпадає, потребує пояснення з боку автора. Так само дискусійним є згадування в їх числі гіпотези про вплив досвіду керівника на успіх проєкту як такої, що є підтвердженою, оскільки виявлена автором роботи кореляційна залежність між досвідом роботи керівника проєкту та рівнем задоволеності клієнта дорівнює 0,44: такого рівня залежність хоча й заслуговує уваги, проте не може вважатися визначальною.

Водночас, зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не применшують значимість дисертаційної роботи в цілому та не впливають на її наукову і практичну цінність, що міститься у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях, а відтак, дисертація Руденка Дениса Олександровича заслуговує позитивної оцінки.

Запитання 1: Пане Денисе, у чому полягає унікальність розробленої та запропонованої вами методології управління проєктами та чим вона відрізняється від інших гібридних, які ви вже згадували у своїй роботі?

Запитання 2: У своїй роботі ви використовуєте термінологію, яка є вже загальноприйнятою у менеджменті. Зокрема, використовуєте терміни «канбан»

та «ощадливе управління». Якщо перше у традиційному менеджменті асоціюється з контролем логістичного ланцюга з урахуванням інтересів виробничої системи, а друге – з прагненням керівництва мінімізувати витрати ресурсів при створенні максимальної цінності для клієнта, то як ці концепції втілюються в проєктному менеджменті, особливо в ІТ-організаціях, де сам характер діяльності не передбачає високого рівня матеріало- чи ресурсомісткості?

Запитання 3: Чим на Вашу думку принципово відрізняються методології РМІ та еджайлу?

Запитання 4: Тоді чи не існує суперечливості у поєднанні таких двох відмінних підходів в одній методології?

Руденко Д.О. відповідь:

Запитання 1: У більшості випадків гібридність розглядається нами з позиції життєвого циклу проєкту, коли окремі фази беруться з класичної методології, а окремі – з методології еджайлу. Області знань, проєктні артефакти, проєктні плани, інструменти контролю дозволяють нам представити методологічний комплексний підхід, що поєднує переваги жорсткого планування та гнучкої адаптивності до змін.

Запитання 2: Існує велика кількість практик, які запозичила ІТ-індустрія, від виробничого менеджменту фірми Тойота, а також підходи так званого «ощадливого виробництва». У канбані, як одному з фреймворків або підходів еджайлу, основна увага приділяється візуалізації прогресу у виконанні робіт, контролюванні потоків ресурсів, обмеженню обсягу роботи у процесі виконання для обмеження перевантажень працівників та максимізації ефективності діяльності команди. Поширеною практикою є використання «дошок канбан» для інструментів візуалізації для управління робочими завданнями. Що стосується фреймворка Lean Software Development, відомого в українській практиці як «ощадливе управління», то він відображує тенденції нашого часу з зосередженням менеджменту на цілях сталого розвитку, практиках ощадливого виробництва, оптимізації ефективності діяльності організацій шляхом усунення відходів, підвищення рівня якості та швидкості надання товарів (послуг)

Запитання 3: Якщо коротко описати відмінності, то у класичній методології управління проєктами РМІ фіксованими є обсяги робіт, а зміни можуть стосуватися часу та необхідних для реалізації проєкту ресурсів. У гнучкому менеджменті фіксованими є ресурси та час виконання проєкту, а обсяг робіт може змінюватися. І це часом створює труднощі для розробників, для проєктних команд, коли підходить реченець реалізації проєкту, а продукт може бути ще дуже «сирим». До того ж, РМІ концентрує свою увагу на процесному підході разом з чіткою документацією процесів управління. В той час як еджайл більший наголос робить на організації роботи та ефективної взаємодії всередині команди та із зацікавленими сторонами.

Запитання 4: Навпаки, їх поєднання є цілком логічним, оскільки один підхід не заперечує іншого, а натомість додає додаткові переваги у вигляді

інструментів та процедур керівнику проєктної організації.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,
«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує РУДЕНКУ Денису Олександровичу ступінь доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



Микола БОЙЧЕНКО