

# ВІДГУК

офіційного опонента

**Кузьмака Олега Івановича**

на дисертацію Гризовської Лілії Олександрівни на тему:

«Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне

на основі розвитку персоналу»,

представленої на здобуття

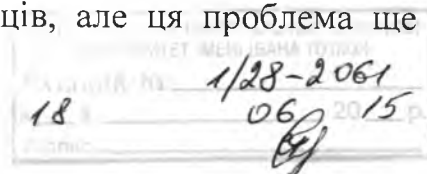
наукового ступеня кандидата економічних наук

за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами

(за видами економічної діяльності)

**1. Актуальність теми дисертаційної роботи.** Важливою проблемою сучасного періоду розвитку економіки є створення умов для ефективного функціонування суб'єктів господарювання у конкурентному середовищі. Важливою передумовою такої ефективності є інноваційна діяльність. Однак активність інноваційної діяльності вітчизняних підприємств є різною. І це зумовлено як об'єктивними чинниками (наприклад, умовами господарювання – конкурентними, монопольними чи планово-адміністративними; сферою економічної діяльності – випуск товарів традиційного попиту чи такого, що динамічно розвивається), так і суб'єктивними – небажанням вищого менеджменту ризикувати, здатністю власників бізнесу отримувати конкурентні переваги за рахунок переведення його частини у тінь тощо. Та можна з впевненістю стверджувати, що у промисловому секторі економіки, де рівень конкуренції в результаті процесів глобалізації постійно зростає, активна інноваційна діяльність підприємств є основою їх життєздатності. І кількість таких підприємств в сучасних умовах повинна зростати.

Проте без професіоналізму менеджменту підприємств, його здатності чітко визначати пріоритети інноваційної діяльності і формувати ключові фактори успіху шляхом розвитку необхідних компетенцій персоналу, результативність інноваційної діяльності не буде високою. Незважаючи на те, що питаннями розробки методичних основ управління розвитком персоналу як носія інтелектуальних ресурсів та основного джерела інноваційних ідей і розробок займалися і займаються багато науковців, але ця проблема ще не



знайшла системного розв'язання у працях вітчизняних дослідників. Саме з цієї точки зору, дисертаційна робота Гризовської Лілії Олександрівни є актуальною, оскільки в ній розроблені науково-обґрунтовані рекомендації щодо трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу.

**2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Гризовської Лілії Олександрівни ґрунтуються на широкій інформаційній базі дослідження. Вона охоплює публікації вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління персоналом та інноваційною діяльністю підприємств, правові та нормативні документи Верховної Ради України, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, Хмельницького обласного статистичного управління, первинні дані про результати господарської діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області, матеріали особистих досліджень автора.

Обґрунтованість результатів роботи підтверджується адекватним використанням сучасних методів дослідження: системного і комплексного підходу, діалектики та гносеологічного аналізу (для визначення сутності і характеристик інноваційно-активного підприємства, структурних складових інтелектуального капіталу, форм і методів розвитку персоналу); статистичних методів, аналізу і синтезу, методів індукції та дедукції (при дослідженні динаміки і результатів інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Хмельницької області та рівня гетерогенності їх персоналу); методи соціологічних опитувань та експертної оцінки – для виявлення чинників, що ускладнюють інноваційну діяльність машинобудівного підприємства; когнітивного моделювання (для побудови логічних зв'язків між інвестуванням у розвиток ресурсних складових інноваційного потенціалу і очікуваними результатами); економіко-математичні методи – для оцінювання ефективності програм розвитку персоналу.

Поставивши за мету дослідження розробити й обґрунтувати практичні рекомендації щодо трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу, здобувач виділила системні

і структурні характеристики інноваційно-активного підприємства (с.25-26), визначила відмінності інноваційно-активного підприємства від традиційного (с.27), охарактеризувала роль і значення інтелектуального капіталу підприємства для забезпечення його інноваційної активності (с.40-44), окреслила особливості розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства (с.50-58); на основі аналізу змісту і результатів інноваційної діяльності вітчизняних промислових підприємств визначила її основні тенденції та рівень інноваційної активності (с.67-89), дослідила підходи до розвитку персоналу на вітчизняних машинобудівних підприємствах та визначила їх відповідність інноваційним цілям і стратегіям діяльності (с.109-112), обґрунтувала науково-методичну основу (с.129) та розробила практичний інструментарій трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку його персоналу (с.131-133).

Таким чином очевидно, що структура роботи логічна. Зміст дисертаційної роботи відповідає автореферату та назві теми і засвідчує завершеність дослідження.

**3. Наукова новизна отриманих результатів.** До положень дисертаційної роботи Гризовської Лілії Олександрівни, які містять наукову новизну, належать:

1. Розроблено науково-методичні засади трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу за складовими інтелектуального капіталу співвідносно їх значущості для зростання активності й результативності інноваційної діяльності; це дає змогу визначати сильні і слабкі елементи у структурі інтелектуального капіталу конкретного підприємства і планувати розвиток персоналу, виходячи із їх значущості для реалізації конкурентних інноваційних стратегій (с. 132-140). Результат підтверджено такими публікаціями: № 1, 6 (див. автореферат).

2. Розвинуто аналітичну основу формування програм розвитку персоналу промислового підприємства, у якій, на відміну від інших, виділено ті ознаки гетерогенності у структурі персоналу, які найбільшою мірою впливають на здатність підприємства бути інноваційно-активним (с.91-108). Результат підтверджено публікаціями: № 5 (див. автореферат).

3. Сформовано оригінальні науково-методичні підходи до визначення сутності інноваційно-активного підприємства, які, на відміну від інших, опираються на його здатність формувати і ефективно використовувати інтелектуальний капітал; інноваційно-активним визначено таке підприємство, що здатне на основі ефективного використання інтелектуальної праці створювати нові споживчі цінності, завдяки ефективній організаційно-структурній взаємодії мультиплікувати й накопичувати кращі практики прийняття і реалізації управлінських рішень і, опираючись на взаємовигідні відносини із партнерами, розширювати свої ресурсні й ринкові можливості; це створює методичну основу для обґрунтованого вибору форм і методів розвитку персоналу з позицій максимального використання й розвитку усіх складових інтелектуального капіталу підприємства, необхідних для реалізації його стратегічних цілей (с.140). Результат підтверджено публікаціями: № 2,7,11 (див. автореферат).

4. Удосконалено теоретичні основи управління інноваціями, які доповнено принципами формування інноваційно-активного промислового підприємства; аргументовано, що вони мають охоплювати три функціональних підсистеми управління – стратегічне управління (збереження через розвиток; вибудовування стратегічної траєкторії; відносної оптимальності; збалансованості управління; диференціювання за ресурсами і стадіями життєвого циклу); управління інноваціями (неперервності інновацій; стратегічної спрямованості інновацій); управління персоналом (соціалізації відносин; інтелектуалізації розвитку; результативності знань; мотивації розвитку); це забезпечуватиме обґрунтованість напрямів і форм розвитку персоналу відповідно до стратегічних цілей та інноваційних завдань підприємства і підвищуватиме результативність його інноваційної активності (с.130-131). Результат підтверджено публікаціями: № 1, 15(див. автореферат).

5. Здійснено ідентифікацію основних характеристик системи розвитку персоналу промислового підприємства, в основі виділення яких, на відміну від інших лежать постулати теорії динамічних змін; це дало змогу виокремити відмітні особливості такої системи для інноваційно-активного підприємства (с.53-56) та встановити зв'язок між стратегією підприємства, його кадровою політикою і формами розвитку персоналу (с.110-121). Результат підтверджено

публікаціями: № 2, 12 (див. автореферат).

6. Розроблено оригінальні науково-методичні підходи до оцінки рівня розвитку інтелектуального капіталу підприємства, які ґрунтуються на використанні експертних методів і методичних підходів теорії нечітких множин; розроблено процедуру такого оцінювання і візуалізації його результатів; це дає змогу оцінити відповідність розвитку структурних складових інтелектуального капіталу завданням обраної інноваційної стратегії і доповнити програму розвитку персоналу заходами, що забезпечують таку відповідність (с.147-159). Результат підтверджено публікаціями: № 9, 10 (див. автореферат).

7. Розроблено науково-практичні рекомендації для формування програм розвитку персоналу машинобудівного підприємства на основі побудови й аналізу профілю компетенцій; на відміну від інших, вони опираються на процедуру виділення важливості і проблемності компетенцій працівників співвідносно їх ролі у реалізації базової та інноваційної стратегій; це дало змогу визначити сукупність критеріїв вибору методів і програм навчання персоналу і сформулювати алгоритм оцінки їх ефективності (с.160-174). Результат підтверджено публікаціями: № 3, 4, 6 (див. автореферат).

Викладені та обґрунтовані в дисертації нові ідеї, теоретико-методичні положення та практичні рекомендації отримані дисертантом вперше на основі оригінального авторського підходу до вирішення актуальної науково-практичної проблеми – розроблення науково-обґрунтованих рекомендацій щодо трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу.

**4. Достовірність досліджень, повнота відображення висновків та пропозицій в опублікованих здобувачем працях.** Наукові положення, висновки й рекомендації, сформульовані в дисертації, є достовірними. Достовірність забезпечено використанням значного обсягу матеріалів офіційної статистики України. Достовірність усіх наукових положень, висновків та рекомендацій підтверджується глибоким аналізом фундаментальних наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених з проблем управління інноваційною діяльністю та розвитком персоналу у контексті машинобудівних підприємств.

Робота характеризується комплексним використанням загальнонаукових та спеціальних засобів емпіричного та теоретичного пізнання, використанням системного комплексного підходу. Більшість пропозицій автора знайде застосування в сучасних умовах національної економіки.

Представлені в дисертації теоретичні й методичні результати відрізняються глибиною аналізу, коректністю формулювання пропозицій щодо практичного використання, науковою новизною.

Висновки, методичні підходи, а також відповідні елементи наукової новизни з достатньою аргументованістю знайшли відображення в публікаціях автора. Основні положення дисертації були апробовані на 10 науково-практичних конференціях. За результатами дослідження здобувачем опубліковано 15 наукових праць, 8 з яких – у фахових виданнях. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

**5. Практичне значення результатів дослідження.** Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що їх використання забезпечуватиме підвищення ефективності управління розвитком персоналу машинобудівних підприємств, що здійснюють активну інноваційну діяльність, а саме – шляхом обґрунтованого вибору форм і методів розвитку компетенцій персоналу співвідносно його базових та інноваційних стратегій та в контексті структурних складових інтелектуального капіталу. Результати виконаної роботи знайшли практичне застосування в управлінні діяльністю машинобудівних підприємств, зокрема, ДП «Новатор» (довідка про впровадження № 1372/1 від 12.06.2014 р.), ПАТ «Темп» (довідка про впровадження № 1286/5 від 9.10.2014 р.), ДП «Красилівський агрегатний завод (довідка про впровадження № 1146/2 від 18.03.2014 р.). Окремі результати дисертації використовуються в навчальному процесі при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Управління інноваціями» (довідка від 10.09.2013 р.).

Практичне впровадження авторських пропозицій сприятиме зростанню кількості промислових підприємств, здатних динамічно нарощувати свій виробничий потенціал завдяки підвищенню їх інноваційної активності на основі розвитку персоналу.

## **6. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Відзначаючи актуальність теми, високий науковий рівень представленої до захисту дисертаційної роботи слід зазначити, що у роботі присутні окремі положення, які мають дискусійний характер:

1. У підрозділі 1.1 дисертаційної роботи на рис.1.2 (с.27) серед структурованої сукупності динамічних показників рівня інноваційної активності підприємства виділено також показники структури витрат інноваційної активності, які показують співвідношення витрат на власні і запозичені розробки. Беззаперечно, це є важливим для визначення здатності підприємства власними силами здійснювати розробки інноваційних продуктів чи процесів. Проте у п.2.1 відповідні показники проаналізовано лише на мезорівні (промисловість регіону). На нашу думку, доцільно було б дати аналіз цієї структури і на рівні досліджених машинобудівних підприємств порівняти із їх економічною динамікою, встановивши тим самим, який із варіантів реалізації інновації є для вітчизняних машинобудівників більш доцільним.

2. У підрозділі 2.1 проведено дослідження змісту і результатів інноваційної активності промислових підприємств Хмельницької області з виділенням тих, що таку активність проявляють. І хоча аналіз є доволі ґрунтовним, хотілось би, щоб зроблені на його основі висновки щодо типу інноваційних стратегій, які реалізують досліджені підприємства (табл.2.7, с. 88) були більш аргументованими, зокрема, враховували вплив соціально-політичних чинників на інноваційну активність і попит машинобудівної продукції.

3. У роботі автор підкреслює необхідність оптимізації витрат на розвиток персоналу, що передбачає планування відповідних заходів на основі попереднього обґрунтування потреби у розвитку тих чи інших складових інтелектуального капіталу з урахуванням типу інноваційної стратегії. Це твердження є, безумовно, вірним. Однак для посилення аргументації для такої оптимізації, на нашу думку, потрібно було б більш детально проаналізувати структуру витрат на розвиток персоналу досліджених підприємств у динаміці років, порівнюючи їх із економічною динамікою. Однак автор обмежується лише поверховим коментуванням даних досліджених підприємств (табл.2.13, с. 113), без аналізу, наприклад того, чому зменшення кількості тих працівників

ДП «Новатор», які підвищили кваліфікацію у 2013 р., супроводжувалось зростанням витрат на їх розвиток майже удвічі.

4. У підрозділі 3.1. дисертаційної роботи (табл.3.1, с. 130) автором сформульовано принципи побудови інноваційно-активного підприємства, серед яких виділено і принцип диференціювання. Він, як зазначено у роботі, «постулює доцільність використання для створення конкурентних переваг специфічних ресурсів підприємства, які складно відтворити, а також зовнішні регулятивні дії з боку державних органів управління з урахуванням життєвого циклу підприємства». На нашу думку, варто було б дати більш розгорнуте пояснення того, які регулятивні дії держава може приймати з урахуванням життєвого циклу підприємства стосовно його ресурсозабезпечення.

5. У роботі у п.1.2 (с. 39) автор справедливо наголошує на необхідності створення мотиваційного середовища для активізації інноваційної діяльності і для цього у третьому розділі (п.3.3, с.174-177) пропонує використати концепції партисипативного управління та цілеорієнтованого управління. На нашу думку, ці рекомендації мали б більшу практичну цінність, якби здобувач розробила чітку програму удосконалення стимулювання менеджерів різних рівнів щодо ініціативності та участі у інноваційній діяльності.

**7. Відповідність роботи вимогам МОН України та загальний висновок.** Дисертація (комп'ютерний набір) виконана українською мовою, оформлена у повній відповідності з нормами і правилами ДАК України, є завершеною науково-дослідною роботою, виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні.

Автореферат за структурою і технічним оформленням відповідає встановленим вимогам МОН України. Зміст автореферату відповідає змісту дисертаційної роботи.

Дисертація Гризовської Лілії Олександрівни на тему «Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу» виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні, а отримані в процесі дослідження наукові результати характеризуються новизною та мають практичну цінність. Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою, за своїм змістом і якістю відповідає вимогам МОН, що



викладені в пп. 9, 11, 12 Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. №567, які висуваються до дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Це дає можливість зробити висновок про те, що Гризовська Лілія Олександрівна заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри менеджменту  
Рівненської філії ПВНЗ «Європейський  
університет»



О. І. Кузьмак

Підпис Кузьмака О.І. засвідчую:  
зав. відділу управління персоналом



В.А. Потейчук