

## ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, професора

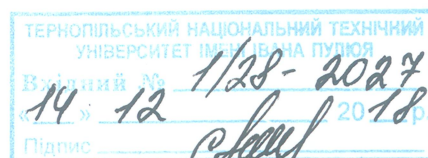
Ясінецької Ірини Анатоліївни на дисертаційну роботу

Жовковської Тетяни Тарасівни

на тему: «Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств», представлену до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**1. Актуальність обраної теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами.** Розвиток вітчизняної економіки зумовлює необхідність обґрунтування здійснення господарської діяльності, оцінювання критеріїв економічної ефективності діяльності підприємств у контексті врахування дії різноманітних чинників та розроблення методичних положень щодо визначення економічної результативності їх діяльності. Існуючі підходи до управління розвитком не завжди враховують якісні характеристики розвитку та галузеві особливості промислових підприємств через прагнення до універсальності. Ці особливості визначають необхідність розробки нових підходів до ефективного управління розвитком промислових підприємств за допомогою забезпечення чіткого функціонування внутрішньої структури та організаційних змін, що мають на меті адаптацію промислового підприємства до впливів зовнішнього середовища.

Механізм управління розвитком промислового підприємства на основі системно-рефлексивного підходу сьогодні являє собою найбільш активну частину системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства через взаємодію методів системно-рефлексивного управління розвитком: прогнозування розвитку з урахуванням траєкторій розвитку економічних агентів, планування розвитку з урахуванням встановлених тенденцій розвитку економічних агентів, контроль та оцінка) та



організаційно-економічних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення в дію механізму розвитку.

Зважаючи на вищезазначене, тема дисертаційної роботи Жовковської Т.Т. є актуальною і своєчасною, такою, що відповідає сучасним потребам теорії та практики.

Дисертаційна робота виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя: «Удосконалення управління навчально-науковими виробничими системами в умовах суспільних та інституційних трансформацій» (№ ДР 0211U002590), де автором розроблено системно-рефлексивний підхід до прогнозування розвитку промислового підприємства; «Дослідження методології й організації національної системи обліку, аналізу й аудиту в Україні» (№ ДР 0106U0107333), де автором проведено аналіз системи розвитку промислових підприємств; «Інноваційні, безпекові та ресурсні засади удосконалення управління підприємствами в умовах економічних реформ виробничої та соціогуманітарної сфер» (№ ДР 0117U0044676), де автором розроблено механізм впливу системно-рефлексивного управління на розвиток промислових підприємств.

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформованих у дисертації.** Аналіз змісту дисертаційної роботи та автореферату дає можливість стверджувати, що сформовані автором висновки і рекомендації, запропоновані наукові положення характеризуються достатньо високим рівнем достовірності та обґрунтованості. Це підтверджується проведеним автором ґрунтовним аналізом праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, що відповідають визначеній тематиці дисертаційного дослідження щодо процесів забезпечення сталого розвитку підприємств.

Автором в процесі дослідження використані загальнонаукові та спеціальні методи. Достовірність одержаних результатів підтверджується аналізом значного масиву офіційного статистичного матеріалу, проведеною

апробацією одержаних результатів на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, друком у наукових виданнях, впровадженням авторських пропозицій у діяльність підприємств машинобудування, частковим використанням у діяльність вітчизняних промислових підприємств, що підтверджується довідками про впровадження.

**3. Структура та зміст дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота логічно структурована, складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. За змістом, структурою, обсягом, стилем викладання, послідовністю та аргументованістю викладання матеріалів дослідження дисертаційна робота повною мірою відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук та вимогам Міністерства освіти і науки України.

У *першому розділі* дисертаційної роботи «Теоретико-методологічні аспекти управління забезпеченням розвитку промислових підприємств» (с. 31-99) дисертантом розглянуто наукові підходи до управління розвитком промислових підприємств, а саме: проведено діалектичний аналіз наукових поглядів щодо сутності поняття «розвиток» та «розвиток промислового підприємства», «системно-рефлексивне управління розвитком» (с. 31-51); розглянуто поняттєво-категоріальний апарат із теорії розвитку та управління, досліджено класичні та сучасні методологічні положення управління розвитком (с. 51-71); визначено методологію прийняття управлінських рішень цілепокладання в рефлексивному підході (с. 86-99).

*Другий розділ* дисертаційної роботи «Аналіз тенденцій та проблем системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств» (с. 102-167) присвячений впливу рефлексивних процесів на економічну складову підприємства (с. 102-122); досліджено результативність ефективності розвитку промислових підприємств через аналіз системи розвитку і управління промисловими підприємствами важкого машинобудування України (122-167).

У *третьому розділі* дисертаційної роботи «Методологічні підходи до системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств»

(с. 171-212) дисертантом розроблено системно-рефлексивний підхід до управління складовими елементами розвитку промислового підприємства (с.171-184); запропоновано підхід обґрунтування доцільності розробки концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства (с.184-198); розроблено концептуальні положення системно-рефлексивного управління (с.198-212).

У *четвертому розділі* дисертаційної роботи «Синтез методів системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств» (с. 215-273) автором запропоновано методологічні підходи до прогнозування, планування та контролю розвитку промислових підприємств.

*П'ятий розділ* дисертаційної роботи «Реалізація організаційно-економічних заходів системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств» (с. 277-358) містить положення щодо особливостей використання рефлексивного підходу при залученні інвестування під проекти розвитку промислового підприємства (с. 277-293); розроблено організаційно-інформаційне забезпечення системно-рефлексивного управління (с. 293-307); проведено оцінку ефективності реалізації концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства (с.307-320). Зроблені автором висновки і рекомендації логічно випливають із проведеного дослідження.

**4. Наукова новизна одержаних результатів.** Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та автореферату дозволило у сформульованих автором положеннях роботи виокремити елементи наукової новизни, чітко визначити основні положення, висновки і пропозиції автора, що відображають належний науковий рівень дисертанта.

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у вирішенні актуальної проблеми застосування системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств в сучасних умовах.

Сутність наукової новизни основних результатів дослідження Жовковської Т.Т. полягає у наступному:

1. Розроблено механізм управління розвитком промислового підприємства на основі системно-рефлексивного підходу, що являє собою найбільш активну частину системи управління та забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства через взаємодію методів системно-рефлексивного управління розвитком: прогнозування розвитку з урахуванням траєкторій розвитку економічних агентів, планування розвитку з урахуванням встановлених тенденцій розвитку економічних агентів, контроль та оцінка) та організаційно-економічних методів управління, що являють собою способи, прийоми і технології приведення в дію механізму (с. 215-234).

2. Запропоновано концепцію системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства, в основу якої покладено відповідний механізм застосування методів та підходів системно-рефлексивного управління (прогнозування, планування, контроль, фінансування), що діє як одна система в процесі розвитку підприємства з урахуванням рефлексивних впливів на суб'єкти управління внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечує ефективне впровадження проектів розвитку й вирішення можливих протиріч між внутрішніми суб'єктами управління (с. 184- 212).

3. Використано системно-рефлексивний підхід до прогнозування розвитку промислового підприємства, що базується на імітаційній моделі врахування рефлексивних зв'язків між системою промислового підприємства та складовими зовнішнього середовища, та дає можливість здійснити прогнозування розвитку підприємства як системи, траєкторія якої залежить від систем зовнішнього середовища (с. 212-234).

4. Удосконалено процедуру впровадження концепції системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства, що, на відміну від існуючих, являє поетапний процес обґрунтування вибору рефлексивного управління розвитком на основі системного підходу з урахуванням настання можливих загроз, способів їх уникнення, ресурсних можливостей організації та усунення дисбалансів у виробничій, кадровій та фінансовій сферах діяльності підприємства через дію рефлексивних впливів .

5. Систематизовано процеси використання системно-рефлексивного підходу до управління розвитком промислового підприємства в розрізі складових елементів розвитку через дію рефлексивних впливів на суб'єктів управління з врахуванням їх індивідуальних особливостей, психологічних та поведінкових аспектів, що забезпечує прийняття найвигідніших для підприємства рішень щодо впровадження проектів розвитку, що забезпечує підвищення сприятливості ринку при виході нового виду продукції, лояльність інвесторів та ринкової вартості підприємства (с.254-273).

6. Розроблено концепцію системно-рефлексивного підходу до планування розвитку промислового підприємства, в основу якого покладено ієрархію цільових показників та розподіл їх на ті, які впливають(не впливають) на рефлексивні реакції контрагентів промислового підприємства, що дає можливість завчасної адаптації до дій контрагентів та інших впливів зовнішнього середовища, завдяки чому збільшується точність планування та адаптивність планів розвитку промислового підприємства до особливостей його зовнішнього середовища (с. 277-290).

7. Використано системно-рефлексивний підхід до контролю розвитку промислового підприємства, в основу якого покладено моделі виявлення та аналізу відхилень прогнозних та планових показників та встановлення залежностей між цими відхиленнями в процесі реалізації стратегії розвитку промислового підприємства, що дає можливість контролю запланованих заходів з розвитку та впливів зовнішнього середовища з врахуванням особливостей рефлексивних ланцюгів при прийнятті рішень контрагентами та співробітниками підприємства, коригування заходів для забезпечення розвитку промислового підприємства (с. 254-273).

8. Обґрунтовано науково-методичний підхід до організаційно-інформаційного забезпечення системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства на основі удосконалення існуючої організаційної структури через створення координаційного центру рефлексивного управління та інформаційної підтримки структурування бізнес-процесів у методології

IDEF0, що дає можливість отримати оперативну управлінську інформацію в процесі впровадження проектів розвитку, обліку вхідних та вихідних параметрів розвитку (с. 277-293).

9. Набув подальшого розвитку понятійний апарат з теорії розвитку та теорії управління та рефлексії, а саме уточнено сутність поняття «розвиток підприємства», «системно-рефлексивного управління розвитком промислового підприємства». Розвиток підприємства пропонується розуміти як сукупність керованих та некерованих змін, що відбуваються в внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства, результатом яких є створення принципово нових форм діяльності. Системно-рефлексивним управлінням розвитком промислового підприємства, - як комплекс заходів, спрямованих на формування таких рефлексивних впливів на суб'єктів управління, реалізація яких забезпечить прийняття вигідних для організації рішень у процесі впровадження проектів розвитку, мінімізації викривлення інформації при передачі її між учасниками управління, формування необхідного образу підприємства та продукту в уяві споживачів та конкурентів .

10. Систематизовано чинники, які спонукають до розвитку: загрози стану кризи господарсько-фінансової діяльності; зміни у зовнішніх умовах господарювання; накопичення потенціалу розвитку; усвідомлення, а саме, недосконалості системи, невідповідності форм, методів і стилю управління існуючим реаліям ведення бізнесу; досягнення ліміту можливостей зростання ефективності господарювання та продуктивності праці в межах існуючої організаційної структури підприємства; зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства; підвищення конкурентності ринку.

11. Проаналізовані організаційно-економічні заходи з системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств при залученні інвестування під проекти розвитку: блоки підготовки, аналізу та практичної реалізації фінансування обраних проектів при виборі стратегічної поведінки всіх учасників інвестування та розподілу ризиків між ними (рис.11; таблиця 3 автореферату).

12. Доведено застосування науково-методичного підходу до цілепокладання в рефлексивному управлінні розвитком підприємства, на основі коригування та формування цілей, що забезпечує безперервний зв'язок між формалізованими моделями ситуації і реальним станом справ на підприємстві, що стає можливим завдяки тому, що особа, яка приймає рішення, забезпечена даними ретроспективного аналізу (що було до того як), інформацією про реальний стан об'єкта, а також здатна сформулювати власне уявлення про цільове та очікуване в результаті роботи за відповідною процедурою (рис. 1, рис. 2 наведений у авторефераті).

13. Набув використання практичний системний підхід до повної та об'єктивної оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства, в рамках якого виділено ряд параметрів, об'єднаних в 7 груп (*параметри організаційного потенціалу; параметри виробничого потенціалу; параметри фінансового потенціалу; параметри трудового потенціалу; параметри інвестиційного потенціалу; параметри ринково-збутового потенціалу та параметри інноваційного потенціалу підприємства*), що характеризують всі елементи структури потенціалу підприємства, та оцінка яких безпосереднім чином впливає на пошук найбільш актуальних та адекватних відповідей промислового підприємства на рефлексивний тиск факторів зовнішнього середовища (висвітлено у авторефераті рис.1-2.; с.10).

Таким чином, представлені у дисертаційній роботі результати дослідження мають наукову новизну і спрямовані в можливостях використання запропонованого системно-рефлексивного підходу до прогнозування, планування та контролю розвитку промислових підприємств, якісного впливу на управління їх розвитком.

**5. Відображення висновків і пропозицій в роботах, опублікованих автором дисертації.** Основні положення і результати дисертаційної роботи, відповідно до чинних вимог, викладені у статтях, виданих у фахових наукових виданнях (у т.ч. таких, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних), у наукових періодичних виданнях інших держав, а також у друкованих



матеріалах наукових конференцій. Зокрема, за темою дисертаційної роботи автором опубліковано 38 наукових праць загальним обсягом 23,57 друк. акр., у тому числі: 4 монографії (з яких 1 одноосібна), 24 статті у наукових фахових виданнях (з них 20- одноосібні), із яких – 7 у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних інформаційних баз та 2 - у зарубіжних періодичних наукових виданнях; 15 - в інших виданнях.

Опубліковані результати наукового дослідження відповідають встановленим вимогам, в них викладено основні положення дисертаційної роботи.

#### **6. Теоретична та практична цінність результатів дослідження.**

Дисертаційна робота Жовковської Т.Т. є вагомим внеском у розвиток теорії та практики економічної науки. Отриманні у дисертаційній роботі результати, сформовані наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо глибоко аргументованими та отримані при використанні сучасних методів наукових досліджень.

У дисертаційній роботі Жовковська Т.Т. вирішила актуальну наукову проблему щодо забезпечення сталого розвитку вітчизняних промислових підприємств, зокрема, важкого машинобудування, на основі системно-рефлексивного управління їх розвитком.

Основні теоретичні положення, що становлять наукову новизну, впроваджено у навчально-методичний процес Чернівецького юридичного коледжу Національного університету «Одеська юридична академія» (довідка від 5.10.2018 р. № 329/18); Чортківського коледжу економіки та підприємництва Тернопільського національного економічного університету (довідка від 25.09.2018 р. № 44); Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання дисциплін «Теорія і практика менеджменту», «Контролінг», «Стратегічний аналіз», «Звітність підприємства», «Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті» (довідка від 21.11.2018 р. №2/28-2958 2018 р.); Тернопільського

національного економічного університету під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Економіка і організація інноваційної діяльності», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Потенціал і розвиток підприємства», «Управління витратами», «Стратегія розвитку підприємства» (довідка від 24.10.2018 р. № 126-02/1955).

Науково-методичні, організаційні та практичні рекомендації дисертації щодо актуальності та ефективності системно-рефлексивного управління розвитком промислових підприємств використовувалися у діяльності низки підприємств різних регіонів України, зокрема: Волочиський машинобудівний завод ПАТ акціонерного товариства «МОТОР СІЧ» (довідка від 12 березня 2018 р. 1698); ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш», м. Слов'янськ (довідка від 9.08.2017 р. № 90868); ДП «Електронмаш», м. Київ (довідка від 16.10.2018 р.); ПрАТ «Цумань» Волинської області (довідка від 18.10.2018 р. № 924); впроваджені у господарську діяльність ПАТ «Бердичівська фабрика одягу» Житомирської області через створення координаційного центру рефлексивного управління та інформаційної підтримки структурування бізнес-процесів у методології IDEF0 (довідка від 24.10.2018 р. №621); практичну реалізацію мають впровадження блоків підготовки, розгляду та реалізації фінансування обраних проектів при виборі стратегічної поведінки усіх учасників інвестування що дозволить виявити потенційні загрози у фінансово-господарську діяльність ДП «Стрийський комбінат хлібопродуктів» Львівської області (довідка від 24.10.2018 р. №461).

Науково-теоретичні положення дисертаційного дослідження мають вагомий внесок для формування стратегії економічного розвитку Чортківського району Тернопільської області (довідка Чортківської районної державної адміністрації від 12.10.2018 р. № 01-1560/01-15).

#### **7. Ідентичність змісту автореферату та основних положень дисертації.**

Автореферат дисертації відповідає встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (зокрема, пунктам 9, 10, 12, 13, 14 Порядку присудження

наукових ступенів). Зміст автореферату повною мірою відображає основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи, достатньо ґрунтовно розкриває всі положення наукової новизни, представлені у дисертації, дає повне уявлення про здобутки наукової роботи, що виносяться на захист.

**8. Використання результатів кандидатської дисертації.** Матеріали, висновки і науково-методичні результати дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук Жовковської Тетяни Тарасівни на тему: «Розвиток підприємств з виробництва продовольчих товарів на основі формування споживчого попиту (на прикладі підприємств пива безалкогольної галузі)», яку було захищено у 2010 році за спеціальністю 08.00.04 – економіка і управління підприємством (за видами економічної діяльності), використовувалися лише в оглядовій частині дисертації, яку подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

**9. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Викладення матеріалу здійснено послідовно та обґрунтовано. Робота написана у науковому стилі, її зміст викладено у чіткій логічній формі та проілюстровано відповідними рисунками, таблицями, графіками. Робота відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). За обсягом і оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам, що встановлені МОН України до докторських дисертацій.

**10. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.** Підкреслюючи актуальність дослідження, його наукову новизну і практичне значення отриманих результатів, слід зазначити наступні зауваження до дисертаційної роботи в порядку викладення результатів дослідження:

1. У дисертації автором розроблено схему рефлексивного управління розвитком підприємства з урахуванням ситуаційного підходу (рис. 1.5), як схема рефлексивного управління, ускладнена ситуаційним підходом до прийняття управлінських рішень. Однак, етап цілепокладання варто було би підсилити оцінкою ідентифікації ситуації на етапі практичного впровадження управління.

2. У дисертації використовується термін «механізм системно-рефлексивного управління», що характеризує деталізовані підходи до забезпечення сталого розвитку підприємств, зокрема важкого машинобудування (розділ 3). Тим часом, питання щодо упровадження цих механізмів автор розглядає системно, виокремлюючи зовнішні і внутрішні компоненти, тощо. З огляду на це, варто було б використовувати термін «методологія механізму системно-рефлексивного управління», що є ширшим від використовуваного у роботі.

3. В роботі недостатньо уваги приділено питанню розгляду зарубіжного досвіду у процесах оцінки інвестиційної привабливості розвитку підприємства в рамках системно-рефлексивного підходу до управління розвитком. Зокрема, цікаво було б побачити досвід передових країн світу щодо фінансування заходів із вирішення проблем управління, участі кадрового потенціалу у даному процесі.

4. Сьогодні при пошуку шляхів вирішення питання щодо ефективності управління розвитком підприємств надзвичайно актуальними є використання підходів нейромаркетингу, як елементу формування споживчого впливу на розвиток суб'єктів господарювання. Проте, в дисертаційній роботі цьому питанню не приділено достатньо уваги.

5. Автор зазначає, що використання рефлексивного підходу має широке застосування у практиці управління розвитком промисловим підприємством (підрозділ 3.2 с.184-198), однак, оцінювання рівня досягнення сталого розвитку машинобудівних підприємств на основі тільки цього підходу, частково зменшує роль традиційних методів бізнес-індикаторів: технічних, екологічних, економічних, організаційних, психологічних аспектів управління. Робота значно б якісно покращилася при їх аналізі.

6. У підрозділі 4.1 «Системно-рефлексивний підхід до контролю розвитку промислового підприємства» (с. 254-273, рис. 4.4) приведено послідовність реалізації системно-рефлексивного підходу до контролю розвитку промислового підприємства, а саме, розроблено комплекс економіко-

математичних моделей, які дають можливість формалізувати контроль. Варто було би у роботі надати приклад розрахунку ефективності моделювання.

7. У дисертаційній роботі проведено ґрунтовне дослідження оцінки інвестиційної привабливості проектів розвитку промислового підприємства (Adjusted Net Present Value – ANPV (контроль дефіциту вільних грошових коштів); UNIDO – як універсальну умовну економічну модель для вкладання інвестицій, запропоновану організацією з промислового розвитку при ООН). Автор пропонує використання методів та підходів до проведення інвестиційної привабливості (рис. 5.4). Із запропонованих методів не зовсім зрозуміло, чи доцільно їх використання з точки зору привабливості для інвестора.

Проте наведені зауваження не зменшують загальної значущості та позитивної оцінки дисертаційної роботи Жовковської Т.Т, що представляє собою самостійну завершену наукову працю.

**11. Загальний висновок по дисертаційній роботі.** Дисертаційна робота Жовковської Тетяни Тарасівни, виконана з використанням сучасних методів наукового дослідження, є самостійним результатом наукового пошуку автора, має достатній ступінь обґрунтованості та аргументованості запропонованих рекомендацій; містить елементи наукової новизни та важливі практичні рекомендації, частина яких реалізується у практиці діяльності промислових підприємств, зокрема важкого машинобудування, у процесі забезпечення їх сталого розвитку. Робота має чітку логічну структуру. Виконане дослідження має достатньо високий теоретичний, методологічний, методичний та прикладний рівень. Зміст автореферату є ідентичним до змісту дисертації та повністю висвітлює її основні положення.

Враховуючи актуальність, новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також значну практичну цінність сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Жовковської Тетяни Тарасівни на тему: «Системно-рефлексивне управління розвитком промислових підприємств» відповідає вимогам МОН України та пунктам 9, 10, 12, 13, 14 Порядку присудження наукових ступенів (Постанова

Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 зі змінами, внесеними згідно Постанови Кабінету Міністрів № 656 від 19.08.2015 р.), а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент**

**доктор економічних наук, професор,  
проректор з навчальної роботи  
Подільського державного аграрно-  
технічного університету  
Міністерства освіти і науки України**

**І. А. Ясінецька**

Підпис І. А. Ясінецької

**ЗАСВІДЧУЮ**

**Секретар Вченої ради  
Подільського державного  
технічного університету  
к. с-г. н., доцент**



**В. І. Печенюк**