

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора  
**КАРАЧІНИ НАТАЛІЇ ПЕТРІВНИ**

на дисертаційну роботу **Дідика Андрія Миколайовича** на тему:  
**«Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

### **Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

В умовах загострення конкурентної боротьби, посилення глобалізаційних процесів, а також динамічності та малопрогнозованості середовища функціонування перед вітчизняними підприємствами постає актуальна проблема застосування комплексної й ефективної системи управління, яка акцентує увагу на ухваленні управлінських рішень щодо максимально можливого використання перспективних шансів чи уникнення загроз функціонування у ринковому просторі. Комплексне розв'язання цих проблем втілюється в механізмі забезпечення полівекторного розвитку на засадах використання різних соціально-економічних важелів. Зазначене завдання ускладнюється ще й тому, що така полівекторність повинна ґрунтуватись на взаємоузгоджених перетвореннях у фінансовій, виробничій, логістичній, управлінській, кадровій, маркетинговій та інноваційній діяльності суб'єкта підприємницької діяльності. В цьому контексті варто відзначити представлену дисертаційну роботу, її високу актуальність, наукову значимість і практичну спрямованість на вирішення важливих завдань діяльності підприємств.

Актуальність теми підтверджується також і тим, що тема дисертаційної роботи відповідає науковому напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», а сама дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи цієї кафедри «Побудова систем процесно-структурованого менеджменту в умовах розвитку міжнародної економічної діяльності» (номер державної реєстрації 0114U001692). Окрім того, матеріали дисертації використані при розробленні науково-дослідної теми Національної металургійної академії України «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм та форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146), що теж свідчить про зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами.

### **Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків та результатів дисертаційної роботи**

Основні результати дисертаційної роботи автора повною мірою обґрунтовані. В основу дослідження покладено актуальні праці вітчизняних і зарубіжних науковців за проблемами забезпечення розвитку підприємств, а

також формування та використання соціально-економічних важелів у цих процесах.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази за темою дисертації, в т.ч. офіційної статистичної інформації, економічних оглядів, нормативно-правових актів, численних наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, інтернет-джерел, звітності та первинної документації підприємств України, а також результатів анкетування й опитування керівників суб'єктів господарювання. Перелік використаних джерел в дисертаційному дослідженні складає 381 найменування.

Автором дисертації чітко окреслено мету та завдання дослідження, обґрунтовано теоретичні і методичні підходи щодо їх виконання, розроблено та апробовано відповідні пропозиції, які у своїй комплексності є науковим шляхом вирішення окреслених проблем. Особливо варто відмітити, що завдання дослідження, положення наукової новизни і висновки дисертації є логічно взаємопов'язаними. Результати дослідження отримані автором особисто. З праць, опублікованих у співавторстві, дисертантом використано лише ті положення та ідеї, які є результатом його особистих досліджень. У дисертаційній роботі матеріали та висновки кандидатської дисертації автора не використовувались.

Дисертаційна робота Дідика А.М. є оригінальною науковою працею, яка виконана на належному теоретичному і прикладному рівні. Вона характеризується послідовною структурною побудовою та за своєю архітектонікою є комплексним і завершеним науковим дослідженням. Зміст роботи та багатогранність висвітленої проблеми свідчать про різносторонню і, водночас, комплексну наукову компетентність її автора. На користь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і результатів дисертаційної роботи свідчить застосування загальнотеоретичних, спеціальних та міждисциплінарних методів наукового дослідження, а саме: системний, групування, систематизування, аналіз, синтез, статистичний аналіз, експертні оцінки, структурно-логічний аналіз, нечіткі множини, емпіричне дослідження, аналізування ієрархій, кореляційно-регресійний аналіз, матричний метод, морфологічний аналіз та ін.

Достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та результатів дисертаційної роботи підтверджується і тим, що вони розглянуті та схвалені на чималій кількості міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **Структура дисертаційної роботи та зміст її основних положень**

Загальний обсяг дисертаційної роботи складає 428 сторінок, з них 364 сторінки формує основний текст роботи. Загалом дисертація складається зі вступу, 5 розділів, 15 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 381 найменування та 8 додатків.

У першому розділі дисертаційної роботи «Теоретичні і прикладні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств» (с. 18-66)

дисертант розв'язує завдання вдосконалення типології різновидів розвитку підприємства за процесним, системним, ситуаційним та динамічним підходами до його ідентифікування (с. 18-35), уточнення поняття «полівекторний розвиток підприємств» на засадах виокремлення ознак та особливостей такого розвитку (с. 35-50), а також систематизування загальних і специфічних принципів його забезпечення (с. 50-64).

У другому розділі дисертаційної роботи «Роль соціально-економічних важелів у забезпеченні полівекторного розвитку підприємств» (с. 67-114) автором розвинуто класифікацію соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, цілей їх використання та різновидів впливу (с. 82-97), а також розроблено концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності під впливом таких соціально-економічних важелів (с. 97-111).

У третьому розділі дисертаційної роботи «Аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств» (с. 115-197) дисертантом розв'язане встановлене завдання удосконалення методу аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (с. 115-130). Окрім того, у третьому розділі дисертантом охарактеризовано стан застосування таких важелів у вітчизняній економіці (с. 130-168), а також детально проаналізовано досвід розвинутих країн світу у цьому напрямку (с. 169-195).

У четвертому розділі дисертаційної роботи «Формування соціальних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств» (с. 198-248) автором удосконалено метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку (с. 198-214), типологізовано важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на активізування полівекторних трансформацій (с. 215-230), а також удосконалено модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі працівників (с. 230-245).

У п'ятому розділі дисертаційної роботи «Формування податкових, інвестиційних та інноваційних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств» (с. 249-345) дисертантом розв'язані завдання розроблення методу оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств (с. 249-297), розвитку методу оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси (с. 297-328), а також розроблення моделі забезпечення інноваційної динаміки організацій (с. 329-342).

### **Наукова новизна положень, висновків та результатів дисертації**

У дисертаційній роботі Дідика А.М. сформульовано та обґрунтовано низку положень, висновків і рекомендацій, які відзначаються науковою новизною та мають практичну спрямованість. Така новизна викладена коректно, послідовно і системно. Так, заслуговує на увагу розвинута дисертантом типологія різновидів розвитку, зокрема за процесним підходом виокремлено різновиди розвитку за характером, циклічністю, рівнем завершеності, масштабністю; за системним – за рівнем охоплення об'єктів,

першопричиною, спрямуванням; за ситуаційним – за рівнем стабільності, керованістю, інтенсивністю; за динамічним – за результативністю перетворень, неперервністю, джерелом змін (с. 22-35) (результат підтверджено публікаціями №1, 7, 17, 45 автореферату).

Виконані автором дослідження дали змогу уточнити зміст поняття «полівекторний розвиток підприємства», під яким запропоновано розуміти процес системних перетворень в усіх невід’ємних функціональних сферах підприємства, що зумовлює його перехід на якісно новий, більш досконалий стан (с. 35-50) (результат підтверджено публікаціями №1, 8, 13, 17, 35, 46, 49 автореферату).

Автором розвинуто класифікацію принципів забезпечення полівекторного розвитку суб’єктів господарювання, яка передбачає виокремлення загальних (цілеспрямованість, гнучкість, збалансованість, оптимальність, ефективність, безперервність, декомпозиційність, часова погодженість, об’єктність, принцип імпульсів розвитку) та специфічних (достатнє ресурсне забезпечення полівекторного розвитку, коеволюційність та когерентність перетворень, використання впливу важелів на забезпечення полівекторного розвитку, систематичне усунення інгібіторів розвитку, реагування на непрогнозовані зміни середовища функціонування, забезпечення цільового управлінського впливу, моделювання полівекторного розвитку за усіма напрямками, єдина стратегічна спрямованість трансформацій) принципів (с. 50-64) (результат підтверджено публікаціями №1, 14, 34 автореферату).

У дисертаційній роботі автором розвинуто класифікацію соціально-економічних важелів впливу на забезпечення полівекторного розвитку підприємств за низкою істотних та незалежних ознак, яка дає змогу сформулювати системне уявлення про різноформатні характеристики таких важелів та створює підґрунтя для їх обґрунтованого цільового вибору (с. 82-97). Окрім того, дисертантом розвинуто класифікацію цілей використання соціально-економічних важелів (с. 74-79) та різновидів їхнього впливу на забезпечення полівекторного розвитку організацій (с. 97-103) (результат підтверджено публікаціями №1, 2, 5, 11, 16, 18, 39, 40, 44 автореферату).

Автором вперше розроблено концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів, що враховують макро-, мезо- та мікрорівень економіки, а також суб’єктів формування важелів, цілі їхнього впливу, зміст важелів, призначення та результат впливу (с. 103-111) (результат підтверджено публікаціями №1, 15 автореферату).

Важливим науковим здобутком дисертанта є й удосконалений метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, що ґрунтується на розрахунку низки репрезентативних показників і моделюванні їхнього впливу на результуючі показники діяльності організацій (с. 115-130) (результат підтверджено публікаціями №3, 10, 51, 52 автореферату).

У дисертаційній роботі автором також удосконалено метод

діагностування компетентностей працівників підприємства у процесі полівекторного розвитку, який ґрунтується на формуванні карти необхідних загальних і фахових компетентностей працівників (с. 198-214) (результат підтверджено публікаціями №1, 32 автореферату).

На підставі виконаних досліджень дисертантом розвинуто типологію, змістове та функціональне наповнення важелів динамічної організаційної культури, що відрізняються від існуючих виокремленням важелів впливу на персонал підприємства (місія, цілі, цінності організації, норми, правила, стандарти поведінки, кодекс корпоративної етики, вимоги до загальних та фахових компетентностей працівників, корпоративні свята, ритуали, афіліація, артефакти) та важелів впливу на зовнішніх стейкхолдерів (імідж організації, бренд, товарний знак, торгова марка, соціальна відповідальність, правила взаємодії та спілкування; корпоративні, рекламні, інформаційні видання і заходи) (с. 215-230) (результат підтверджено публікаціями №1, 33 автореферату).

У дисертаційній роботі автором удосконалено модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі, яка спрямована на активізування полівекторного розвитку підприємства, передбачає діагностування наявного соціально-психологічного мікроклімату за системою індикаторів, ідентифікування чинників формування несприятливого мікроклімату, визначення ключових проблем у цій сфері, аналізування альтернативних заходів та вибір оптимальних шляхів покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі (с. 230-245) (результат підтверджено публікаціями №9, 31, 47, 54 автореферату).

За результатами виконання дисертаційної роботи дисертантом розроблено метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств, що дає змогу порівняти існуючу податкову політику суб'єкта господарської діяльності за певними параметрами (платники податків, об'єкти і бази оподаткування, ставки податків, податкові періоди, порядок обчислення податків, терміни та порядок сплати податків, дати виникнення податкового зобов'язання) з можливостями податкового середовища (с. 249-297) (результат підтверджено публікаціями №19, 22, 23, 29, 41, 53, 56, 67 автореферату).

Дисертантом розвинуто метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств, що враховує у межах багатокритеріального підходу з використанням функцій належності до термножин параметра конкурентної адаптивності технологій (с. 297-328) (результат підтверджено публікаціями №1, 20, 21, 50, 55, 59 автореферату).

На підставі виконаних досліджень автором розроблено модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств, що дає змогу власникам та менеджерам ухвалювати комплексні рішення у напрямку забезпечення інноваційного розвитку бізнесу, а також створює передумови для формування дієвої інформаційної бази моніторингу ефективності заходів у цій сфері (с. 329-345) (результат підтверджено публікаціями №25, 26, 27, 38, 43, 48, 57, 58, 60 автореферату).

## Практична та теоретична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи

Практичну цінність мають отримані в процесі дисертаційного дослідження наукові результати, які заслуговують на використання у діяльності органів державної влади, а також суб'єктів підприємницької діяльності. Зокрема, за результатами виконання роботи мають практичне значення такі елементи наукової новизни:

- удосконалений метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (п. 3.1);
- удосконалений метод діагностування компетентностей працівників у процесі полівекторного розвитку (п. 4.1);
- удосконалена модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі працівників (п. 4.3);
- розроблений метод оцінювання податкової конкурентоспроможності підприємств (п. 5.1);
- розвинутий метод оцінювання пріоритетності інвестування у технологічні процеси підприємств (п. 5.2);
- розроблена модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств (п. 5.3).

Окремі положення дисертаційної роботи були використані Міністерством економічного розвитку і торгівлі України для оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств, пріоритетності інвестування у технологічні процеси та забезпечення інноваційної динаміки суб'єктів господарської діяльності (довідка №5004-05/27064-09 від 22.08.2016 р.). Авторські розробки також використано у діяльності Фонду державного майна України для забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом цільових та нецільових соціально-економічних важелів, а також оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси (довідка №284 від 26.08.2016р.).

Сформовані у дисертації моделі, методи та механізми щодо забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів використано в практичній діяльності таких підприємств: Київський філіал ПАТ «Бліц-Інформ» – Завод «Бліц-Пак» (довідка №430 від 04.08.2016 р.), ТзОВ «Цунамі» (довідка №24 від 17.11.2015 р.), ТОВ «Лемберг Індастріал Парк» (довідка №16/12 від 15.12.2014 р.), ТОВ «Автомобільний дім «Галич-Авто» (довідка №134-15 від 10.02.2015 р.), ДП «Криворізький ІА» (довідка №188 від 10.06.2014 р.), ПАТ «ГЦЗ» (довідка №79 від 27.12.2013 р.), ТзОВ «Виробничо-комерційна фірма «Росток» (довідка №24 від 03.03.2015 р.).

Для економічної науки мають теоретичну цінність такі елементи наукової новизни автора:

- уточнене поняття «полівекторний розвиток підприємств» на засадах виокремлення ознак та особливостей такого розвитку (п. 1.1);
- розвинута типологія різновидів розвитку підприємства за процесним, системним, ситуаційним та динамічним підходами до його ідентифікування (п. 1.1);

- систематизовані загальні та специфічні принципи забезпечення полівекторного розвитку підприємств (п. 1.3);
- розвинута класифікація соціально-економічних важелів забезпечення полівекторного розвитку підприємств, цілей їх використання та різновидів впливу (п. 2.2);
- розроблені концептуальні засади забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів (п. 2.3);
- класифіковані важелі динамічної організаційної культури, спрямованої на активізування полівекторного розвитку підприємств (п. 4.2).

### **Повнота викладу положень, висновків та рекомендацій дисертації в опублікованих наукових працях**

За результатами виконання дисертаційної роботи автором опубліковано 72 праці загальним обсягом 39,75 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 31,82 друк. арк.), зокрема: 8 монографій (1 з яких одноосібна), 26 статей у наукових фахових виданнях України (з яких 16 публікацій включені до міжнародних наукометричних баз даних), а також 4 статті у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних (з яких 3 в іноземних періодичних виданнях), 30 тез доповідей за результатами участі у конференціях, 2 навчальних посібники та 2 конспекти лекцій. Окрім того, наукові публікації дисертанта мають широку географію та разом з авторефератом повною мірою відображають зміст дисертаційної роботи. Огляд публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційного дослідження у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення відповідно до вимог результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

### **Відповідність теми дисертації профілю спеціальності**

Дисертація виконана державною українською мовою, якою автор володіє у професійному плані на високому рівні. Стиль дисертації відповідає вимогам, що висуваються до наукових праць такого рівня, а також відзначається логічністю, послідовністю, системністю й обґрунтованістю. Структура дисертації цілком узгоджується з її назвою, метою і завданнями дослідження. Зміст та результати роботи відповідають профілю спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### **Зауваження до дисертаційної роботи та дискусійні положення**

До недоліків та зауважень дискусійного характеру у дисертаційній роботі слід віднести такі:

1. Дисертант в п.1.1. дисертаційної роботи (с. 21-35) достатньо систематизовано та детально розкрив типологію різновидів розвитку за процесним, системним, ситуаційним та динамічним підходами і відокремив полівекторний розвиток за спрямуванням в межах системного підходу.

Проте, бажано було б виявити та розкрити взаємозв'язок і взаємообумовленість наведених різновидів розвитку, що підкреслило б масштабність та всеосяжність полівекторного розвитку.

2. У п. 2.3 дисертації автор розробив модель забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів (рис. 2.5, с. 98), що узагальнено відображає вплив значного переліку чинників, які забезпечують свою дію через певні важелі. На наш погляд, дискусійним є врахування важелів лише за змістом, а не за всією сукупністю класифікаційних ознак (рис. 2.4, с. 96). Водночас, вважаємо, що наведені вектори розвитку підприємства: постачальницька діяльність, виробничо-господарська діяльність, фінансово-економічна діяльність, інноваційна діяльність, маркетингова діяльність не повністю розкривають вектори розвитку підприємства, що представлені на рис. 1.5 (с. 38).

3. З метою аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємства дисертант в п. 3.1 (с. 115-130) розробив метод аналізування впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств на основі використання кореляційно-регресійного аналізу. Проте, при розкритті послідовності оцінювання впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств (рис. 3.1, с. 119) не враховано один із важливих етапів кореляційно-регресійного аналізу, а саме обґрунтування і вибір форми зв'язку (рівняння регресії). Як результат при розкритті запропонованого методу і не обґрунтовано вибір лінійного множинного рівняння регресії.

4. Дисертант у п. 3.3 дисертаційної роботи (с. 169-194) детально та всебічно проаналізував досвід розвинутих країн у застосуванні соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку підприємств, особливо податкових, інноваційних, інвестиційних, культурологічних, кредитних, тарифно-цінових, інтелектуальних. Вважаємо, що, поряд із здійсненим аналізуванням, доцільно було б оцінити адекватність застосування соціально-економічних важелів для забезпечення полівекторного розвитку українських підприємств та розробити прикладні рекомендації щодо їх використання на методичному, організаційному та державному рівнях.

5. У п. 4.2 дисертаційної роботи (с. 215-230) автор обґрунтував необхідність застосування важелів динамічної організаційної культури з огляду на успішність функціонування японських та провідних американських і європейських підприємств. Ця позиція загалом не є дискусійною. Проте, на наш погляд, при формуванні у працівників вітчизняних підприємств почуття гордості за приналежність до компанії та корпоративної ідентичності насамперед необхідно забезпечити матеріальний добробут працівників та їх соціальну захищеність. Відтак, бажано було б врахувати цей важливий аспект при активізації застосування важелів динамічної організаційної культури.

6. З огляду на доцільність покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі дисертант у п. 4.3 дисертаційної роботи (с. 230-244)



удосконалив модель покращання соціально-психологічного мікроклімату в колективі в умовах активізування полівекторного розвитку підприємства (рис. 4.4, с. 233), розробив табло оцінювання індикаторів соціально-психологічного клімату у колективі (рис. 4.5, с. 236), виокремив характерні особливості сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі (с. 243). Здійснюючи такі вагомні методико-прикладні рекомендації, доцільно було б провести аналізування стану соціально-психологічного мікроклімату в колективі досліджуваних підприємств та виокремити індикатори, які здійснюють найбільш вагомий вплив на формування як сприятливого, так і несприятливого соціально-психологічного мікроклімату та відповідно корегувати їх дію.

7. Автор дисертації у п. 5.2 роботи (с. 297-329) розвинув метод оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств, в основі якого запропонував визначення параметра конкурентної адаптивності технологій (с. 303), що є достатньо цікавим та виваженим в методичному аспекті. Проте виникає певна дискусія застосування теорії нечітких множин (с. 306-314), яка в основному використовується для оцінювання якісних показників. З метою обґрунтування її доцільності слід було б провести порівняльне оцінювання пріоритетності інвестування в технологічні процеси підприємств за існуючим класичним аналітичним підходом та теорією нечітких множин і за точністю результатів здійснити вибір відповідного методу.

8. Розроблена дисертантом в п. 5.3 дисертаційної роботи (с. 329-341) модель забезпечення інноваційної динаміки підприємств (рис. 5.5, с. 333), на наш погляд, повинна була б акцентувати увагу на посиленні інноваційної складової забезпечення полівекторного розвитку підприємств в розрізі наведених векторів розвитку у п. 1.2 дисертації (с. 38).

Водночас зазначені зауваження жодним чином не знижують загальної позитивної оцінки роботи, а лише можуть слугувати предметом наукової дискусії під час захисту представленої дисертаційної роботи.

### **Загальна оцінка дисертації, її відповідності існуючим вимогам та висновки**

Дисертаційна робота Дідика А.М. «Соціально-економічні важелі забезпечення полівекторного розвитку підприємств» є завершеним, оригінальним, самостійним науковим дослідженням, що висвітлює актуальну проблему і має вагоме теоретичне та практичне значення. Тема роботи, її зміст, об'єкт і предмет дослідження, а також положення та висновки відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). У дисертаційній роботі містяться раніше незахищені наукові положення.

Текст автореферату повною мірою відповідає змісту дисертаційної роботи. Отримані результати дослідження є вирішенням наукової проблеми розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад забезпечення полівекторного розвитку підприємств під впливом соціально-економічних важелів.

