

**ВІДГУК**

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
БАТЧЕНКО ЛЮДМИЛИ ВІКТОРІВНИ**  
**на дисертаційну роботу ОВЧАРУКА ВАДИМА ВОЛОДИМИРОВИЧА**  
**«СИСТЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВАМИ З**  
**УРАХУВАННЯМ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»,**  
представлену 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**

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та гео економічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління підприємством. З огляду на євроінтеграційні процеси вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії вже сьогодні нові управлінські технології та інші підходи до прийняття управлінських рішень. При цьому результативну діяльність підприємства можна забезпечити за рахунок впровадження системи адміністрування, яка призначена спростити процес управління, підвищуючи якісні показники роботи, що дає змогу без істотних вкладень в модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Актуальність дослідження полягає в тому, що сьогодні значення адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів постійно зростає, оскільки в нових умовах господарювання необхідні нові підходи до вирішення економічних та соціальних проблем, глибоке розуміння сутності та форм управління, що використовуються у виробничій та комерційній діяльності підприємств. Враховуючи значні напрацювання вітчизняними та зарубіжними вченими за даною проблемою, недостатньо дослідженими залишаються питання оцінювання ефективності побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Тема дисертації повною мірою відповідає пріоритетним напрямкам реалізації науково-дослідних програм національного і галузевого значення. Дослідження здійснювались в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Розвиток процесно-структурованого менеджменту в умовах транскордонного співробітництва підприємств» (номер державної реєстрації 0115U001463).

**СТУПІНЬ ОБГРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ  
ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ  
РОБОТИ**

Основні результати дисертаційної роботи автора повною мірою обґрунтовані. В основу дослідження покладено актуальні праці зарубіжних і вітчизняних

науковців, які присвячені впровадженню систем адміністрування в управління підприємствами.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази за темою дисертації, зокрема статистична та фінансова звітність вітчизняних підприємств, матеріали періодичних видань і міжнародних оглядів, нормативно-правових актів України, зокрема, Укази Президента України, правові і нормативні акти Верховної Ради України і Кабінету Міністрів України, офіційні дані Державної служби статистики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Міністерства інфраструктури України, Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та інформатизації, інтернет-джерел тощо. Перелік використаних джерел в дисертаційному дослідженні складає 358 найменувань.

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 Овчарука В.В. є оригінальною науковою працею, яка виконана на належному теоретичному і прикладному рівні. Вона характеризується послідовною структурною побудовою, є комплексним і завершеним науковим дослідженням. Зміст роботи та широко висвітлена проблема свідчать про різносторонню і, водночас, комплексну наукову компетентність її автора. На користь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і результатів дисертаційної роботи свідчить застосування сукупності методів наукового дослідження, а саме: системного; групування і систематизування; емпіричного дослідження; аналізу та синтезу; статистичного аналізу; структурно-логічного аналізу; нечітких множин; кореляційно-регресійного аналізу; експертних оцінок); морфологічного аналізу; графічного.

Ознайомлення з науковими положеннями, висновками і пропозиціями дисертаційної роботи Овчарука В.В. дає змогу зауважити точність формулювань, дотримання технічних вимог, увагу до деталей, акуратність. В роботі максимально обмежено використання складнопідрядних конструкцій, які заважають однозначному трактуванню позицій автора, дисертація насичена професійною термінологією. Робота характеризується однозначністю, послідовністю, точністю викладу фактів, читається цікаво.

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

## СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 459 сторінок, в тому числі основний текст дисертації викладено на 364 сторінки і містить 22 таблиці та 76 рисунків, список використаних джерел із 358 найменувань, 2 додатки.

У першому розділі «Теорія побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» (с. 62-123) автором розвинуто власне визначення поняття «адміністрування» на основі ґрунтовного аналізу літературних джерел та різноманітних підходів вчених (с. 62-84); детально проаналізовано та обґрунтовано елементи систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (с. 84-105). Також на основі детального аналізу праць вітчизняних та зарубіжних вчених визначено основні чинники побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (с. 105-123).

У другому розділі «Концепція побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» (с. 128-183) на основі дослідження існуючих в літературі класифікацій систем адміністрування в управлінні підприємствами розвинуто типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами, яка вирізняється виокремленням ознак характеру цілей, рівня індивідуалізації, джерела походження, рівня формалізування, а також джерела виникнення необхідності у побудові та застосуванні (с. 128-145); наведено принципи побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (с. 145-162); обґрунтовано закономірності побудови та функціонування систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 162-182).

У третьому розділі «Діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» (с. 188-271) автором запропоновано метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 188-216); проаналізовано стан систем адміністрування в управлінні вітчизняними підприємствами (с. 216-260); систематизовано вітчизняний та іноземний досвід побудови і використання систем адміністрування (с. 260-271).

У четвертому розділі «Інструментарій побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» (с. 276-337) удосконалено модель формування систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 276-290); запропоновано метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 290-315); розроблено модель діагностування стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами, що ґрунтується на врахуванні зовнішніх та внутрішніх чинників і відповідних їм індикаторів з позиції ризику та стабільності (с. 315-337).

У п'ятому розділі «Економічне оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» (с. 342-388) наведено методичні підходи з економічного оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 342-363); запропоновано

показники оцінювання систем адміністрування в управлінні підприємствами з позиції замовників, інвесторів та розробників проектів формування чи вдосконалення цих систем (с. 363-377); удосконалено науково-методичні положення з формування вартості проекту побудови системи адміністрування в управлінні підприємствами (с. 377-388).

Запропоновані висновки і рекомендації логічно випливають із положень дисертаційної роботи. В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обґрунтоване вирішення наукової проблеми щодо розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад побудови і використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів.

### **НАУКОВА НОВИЗНА РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Зі змісту дисертаційної роботи, опублікованих здобувачем наукових праць та автореферату опонованого дисертаційного дослідження випливає, що основні наукові положення, висновки і пропозиції сформовані автором самостійно, відображають особистий внесок дисертанта, характеризуються науковою новизною. Результатами дисертаційної роботи Овчарука В.В., які характеризуються науковою новизною, є:

1. В дисертаційній роботі доведено, що поняття «адміністрування» доволі часто вживається у вітчизняній та іноземній науковій літературі, однак, здебільшого, без належного теоретичного обґрунтування його змісту. Дисертантом шляхом використання інструментів морфологічного аналізу, врахування положень адміністративного менеджменту, вивчення практичного досвіду уточнено зміст поняття «адміністрування» (с. 62-71 дисертації; с. 8-9 автореферату).

2. Автором, з метою прийняття оптимальних управлінського рішення щодо подальших напрямів розвитку вітчизняних підприємств визначено місце систем адміністрування в управлінні підприємствами за основними категоріями менеджменту (с. 81-82 дисертації; с. 10 автореферату).

3. Автор виділив ключові елементи систем адміністрування а саме: документацію, діловодство, інформаційне забезпечення та формалізування управлінських процедур (с. 86 дисертації; с. 10 автореферату).

4. Автором доведено, що функції систем адміністрування набувають форми адміністративної підтримки ухвалення управлінських рішень, яка проникає усіх рівні управління в організації, а також є початковим та кінцевим елементом усіх адміністративних процесів. Запропонована в дисертаційній роботі модель взаємодії таких систем із середовищем функціонування підприємства враховує рівні організаційної структури управління, адміністративні запити керівників, рекомендації та обмеження щодо їхнього отримання, складові систем адміністрування, внутрішні бізнес-процеси і зовнішнє середовище (с. 140-144 дисертації).

5. Для забезпечення ефективності управління автором виокремлено принципи побудови та використання систем адміністрування на підприємствах (с. 162-163 дисертації).

6. Дисертантом запропоновано ключові напрямки управління системами адміністрування в організаціях (с. 171-172 дисертації).

7. З метою планування конкретних заходів та обґрунтування відповідних програм розвитку підприємств запропоновано концептуальну модель побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 173-174 дисертації; с. 14 автореферату).

8. Автором надано можливість підприємствам ідентифікувати рівень сприятливості систем адміністрування щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління, використовуючи розроблену ним відносну шкалу порівняння параметрів систем адміністрування із сприятливістю досягнення цілей підприємства (с. 204 дисертації).

9. З метою підвищення ефективності систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів розглянуто вітчизняний та світовий досвід побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами, виокремлено основні причини низького рівня розвитку систем адміністрування у вітчизняному бізнесі (с. 260-271 дисертації; с. 18 автореферату).

10. Також в дисертації розвинуто інструментарій формування систем адміністрування в управлінні підприємствами шляхом побудови моделі формування систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 276-290 дисертації; с. 19-20 автореферату).

11. Автором розроблено рівні індикаторів оцінювання стійкості систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 329-333 дисертації; с. 23 автореферату).

### **ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Низка положень, обґрунтованих в дисертації, мають практичну цінність. Практичне значення мають: метод діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами, що дає змогу ідентифікувати рівень їхньої сприятливості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання за різними ланками технології управління, модель діагностування стійкості таких систем, науково-методичні положення з формування вартості проектів їхньої побудови. Практично використовується і метод оцінювання рівня сформованості систем адміністрування компаній, а також модель їхньої побудови на засадах виокремлення підготовчої, основної та завершальної стадій.

Про прикладний характер наукових розробок і пропозицій дисертанта свідчить їх практичне впровадження у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка» за програмами підготовки студентів економічних спеціальностей в процесі викладання дисциплін «Адміністративний менеджмент» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) і «Міжнародний менеджмент та адміністрування бізнес-структур» (для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Бізнес-адміністрування» другого (магістерського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів та магістрів (довідка №67-01-401 від 01.03.2019 р.).

Підтвердженням практичного значення отриманих результатів також є їх впровадження у діяльність таких підприємств і установ як ПАТ «Укрелектроапарат» (довідка №64 від 06.02.2019 р.), ТзОВ «Амікум Фарма» (довідка №4 від 21.01.2019 р.), ПрАТ «Хмельниччина-Авто» (довідка №13 від

17.01.2019 р.), ТзОВ «Завод Гідроарматури» (довідка №03 від 07.02.2019 р.), ТОВ «Р.І.Н.О» (довідка №57 від 05.02.2019 р.), ТзОВ «Здорове Майбутнє» (довідка №012 від 25.01.2019 р.), ДП «Хмельницьке лісомисливське господарство» (довідка №86 від 07.02.2019 р.), ПрАТ «Фірма «Хмельницькбуд» (довідка №21 від 04.02.2019 р.).

Результати виконання дисертаційної роботи використано в навчальному процесі під час стажування в межах україно-американської програми «Адміністрування в системі коледжів у США (доуніверситетська освіта) на базі Університету штату Флорида та коледжу Санта-Фе (США) з 16.04.2016 р. по 27.05.2016 р. (грант Державного департаменту США), що підтверджено відповідними сертифікатами.

### **ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ В ОПУБЛІКОВАНИХ АВТОРОМ ПРАЦЯХ**

Основні наукові результати дисертації а також відповідні елементи наукової новизни з достатньою аргументованістю наведено у 43 наукових працях загальним обсягом 28,34 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 21,54 друк. арк.). Серед них: 4 монографії (1 з яких одноосібна), 22 наукові статті у наукових фахових виданнях України (з них 16 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави, а також 15 тез доповідей за результатами участі у конференціях та 1 стаття в неперіодичному науковому виданні іноземної держави.

Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

### **ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ**

Щодо зауважень та положень дискусійного характеру, то можна вказати на таке:

1. В роботі доцільно було б вказати на яких саме підприємствах проводилося опитування експертів щодо пріоритетності чинників побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів (с. 109-110).
2. На рис. 1.7 (с. 123) автором виокремлено чинники побудови та використання систем адміністрування в управлінні підприємствами. На наш погляд, суперечливим є віднесення такого чинника, як корпоративне управління до групи чинників опосередкованого впливу.
3. В роботі наведено розроблену типологію систем адміністрування в управлінні підприємствами (с. 138, рис. 2.1), де автором запропоновано класифікувати системи адміністрування, зокрема і за такою ознакою, як рівень формалізування. Було б більш науково коректним, якщо б автор виділив види адміністрування в межах цієї ознаки відповідно до рівнів управління в менеджменті, а не керувався фразами: високий, середній, низький.
4. В роботі наведено узагальнену модель зв'язку систем адміністрування з цілями підприємства у розрізі окремих їхніх видів (с. 194-195), однак автором не обґрунтовано чи підприємству варто керуватися лише цими

дев'ятьма запропонованими цілями, чи перелік цілей можна продовжувати або навпаки скорочувати.

5. Автор пропонує послідовність діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів, яка ґрунтується на використанні методу аналізу ієрархій для розв'язання окресленого завдання (с. 199-208). Оскільки метод аналізу ієрархій полягає в декомпозиції (розкладанні) проблеми на все більш прості складові частини, то доцільно було б здійснити ієрархічне представлення проблеми, при наведенні прикладного використання розробленої послідовності діагностування систем адміністрування в управлінні підприємствами на прикладі ДП «Новатор» (с. 208-216).
6. Дисертантом було проведено опитування щодо з'ясування реального стану справ щодо побудови і використання систем адміністрування в управлінні підприємствами у вітчизняному бізнесі з урахуванням євроінтеграційних процесів (с. 219-221). Проте в дисертації необґрунтовано критерії визначених оцінок розуміння респондентами систем адміністрування в управлінні підприємствами, тому результати оцінювання можуть бути спотвореними самими респондентами.

Вищенаведені дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову та практичну цінність дисертаційної роботи Овчарука В.В.

### **ВІДПОВІДНІСТЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ ВИМОГАМ МОН УКРАЇНИ**

Дисертаційна робота Овчарука Вадима Володимировича «Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» є завершеною оригінальною науковою працею, яка присвячена вирішенню актуальної наукової та практичної проблеми щодо розроблення концептуальних, теоретико-методологічних і методико-прикладних засад побудови та використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів. Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами дослідження. Дисертація написана українською мовою та оформлена відповідно до положень, норм і правил Міністерства освіти і науки України.

Автореферат дисертації відображає усі наукові положення, що захищаються. Автореферат за структурою і технічним оформленням відповідає визначеним Міністерством освіти і науки України вимогам.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЙНУ РОБОТУ**

Дисертаційна робота Овчарука Вадима Володимировича «Системи адміністрування в управлінні підприємствами з урахуванням євроінтеграційних процесів» виконана на високому науково-теоретичному рівні, містить нові науково підтверджені результати, що дозволяють вирішити таку важливу науково-прикладну проблему як побудова та використання систем адміністрування на підприємствах з урахуванням євроінтеграційних процесів.

Дисертація є завершеною науково-дослідною роботою та відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України, які висуваються до робіт на

здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, зокрема, пп. 9, 10, 12 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24 липня 2013 р. зі змінами та доповненнями.

У зв'язку із вищенаведеним вважаю, що автор дисертаційної роботи Овчарук Вадим Володимирович заслуговує присудження йому наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри готельно-ресторанного  
і туристичного бізнесу  
Київського національного університету  
культури і мистецтв

**Л. В. Батченко**

Підпис д. е. н., професора Батченко Л. В. засвідчую:  
Учений секретар Вченої ради  
Київського національного університету  
культури і мистецтв,  
кандидат педагогічних наук, доцент



**Н.А. Гайсинюк**