

Відгук
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора
Юринець Зорини Володимирівни
на дисертаційну роботу
Дорошкевич Катерини Олегівни
на тему:

**«СТРАТЕГІЯ І ТАКТИКА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ АКТИВІЗАЦІЇ МЕНТОРСТВА»**,

представлену на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами

Як відомо, інновації є важливим фактором для підвищення конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому та міжнародному ринках. Менторство водночас допомагає підприємствам впроваджувати нові технології та методи управління, що сприяє їхньому розвитку. Воно сприяє набуттю навичок та знань працівників, що є критично важливим для інноваційного розвитку. Це дозволяє створювати більш кваліфіковану та мотивовану робочу силу. Особливо важливим менторинг є для стартапів та малих підприємств, які часто стикаються з обмеженими ресурсами та досвідом, які проте є каталізаторами інноваційного розвитку. Досвідчені ментори можуть надати необхідну підтримку та поради для успішного розвитку.

В умовах швидких змін ринку та технологіях, які спостерігаються протягом останніх десятиліть, менторство допомагає підприємствам швидше адаптуватися та впроваджувати інновації, що є ключовим для їхнього виживання та процвітання. Слід також згадати, що менторство сприяє покращенню управлінських процесів та прийняття рішень, що в свою чергу підвищує загальну ефективність підприємства.

Обґрунтованість та результативність використання менторингу в умовах інноваційного розвитку як відомо забезпечується на засадах наукового підходу до процесів управління. Тим самим, він повинен бути інтегрований у процес менеджменту, відобразитись при реалізації функцій менеджменту. До них зараховано планування, що передбачає визначення майбутнього стану і перспектив діяльності підприємства, стратегічних і тактичних планів тощо.

Ці аспекти підкреслюють важливість дослідження стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств України на засадах менторства для забезпечення їхнього сталого розвитку та успіху.

Вищевказане підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи, оскільки питання розроблення концептуально-методологічних, методичних, інструментальних та прикладних засад стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства є релевантним у сучасних умовах розвитку підприємств.

Дисертація виконана відповідно до затверджених планів комплексних робіт Національного університету «Львівська політехніка», Національної металургійної академії України, Дніпропетровського Державного аграрно-економічного університету, Одеського національного університету імені І.І. Мечнікова. Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» «Ресурсно-інформаційне забезпечення моделей розвитку національних економік та їх суб'єктів у глобальній економічній системі» (номер державної реєстрації: 0121U108836). Особистий внесок автора полягає в розвитку науково-методичних засад моделювання національних економічних системи із використанням підходу до стратегування, що забезпечений марківськими ланцюгами (акт впровадження від 02.04.2021 р.).

Теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації із формування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства мають істотне значення для розвитку економічної науки та відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформованих у дисертації та їх достовірність

Вивчення змісту дисертації, реферату та наукових публікацій автора дозволило підтвердити, що основні положення дисертації, авторські підходи, висновки та наведені рекомендації, викладені у дисертації Катерини Дорошкевич логічні, послідовні, достовірні, обґрунтовані, докладно пояснені та не суперечать ustalених теоретичним підходам.

Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, які змістовно розкриті у дисертації Катерини Дорошкевич сформовані та розвинуті на сучасних теоретичних та методологічних підходах до

побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

Теоретичні положення, прикладні аспекти та практичні рекомендації базуються на застосуванні сукупності загальнонаукових принципів, прийомів та методів: теоретичні – при розвитку понятійно-термінологічного апарату за проблемою, групуванні чинників, формуванні класифікаційних ознак та відповідних їх видів менторингу формуванні концептуальних моделей за проблемою стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах застосування менторства; емпіричні – для бібліометричного аналізування бази даних Scopus, побудови мережної схеми ключових слів стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємства, їх семантичного аналізування та оцінювання практик стратегування інноваційної діяльності підприємств та застосування ними менторства; евристичні – математичного апарату ланцюгів Маркова для стратегування інноваційного розвитку підприємства на засадах менторингу, таксономічного аналізування рівня досягнення стратегічних цілей підприємства, контент-аналізу менторингової діяльності у матеріалах Європейської комісії та Державної служби статистики України; абстрактні (економічні) – бенчаркінг для коучінгу, баддингу, супервізії, шадвінгу, едвайзінгу; спеціальні – для моделювання бізнес-процесів підприємства (Process Modeler (BPwin) із підтримкою методології функціонального моделювання IDEF0), методу суфіксного дерева для генерування тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності, апостеріорні порівняння за критерієм Тьюки для виявлення відмінності у рівні залучення до процесів менторингу.

Одержані за результатами дослідження наукові положення, висновки та рекомендації сформовано за результатами наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, фахівців із питань стратегічного, тактичного управління, менторингової діяльності, статистичні зведення Європейської комісії, дані фінансової звітності вітчизняних підприємств, матеріали управлінської звітності суб'єктів менторингової діяльності, аналітичні зведення міжнародних статистичних організацій та Державної служби статистики України.

3. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Катерини Дорошкевич є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному рівні, державною мовою, основні положення достовірні, а елементи наукової новизни обґрунтовано та доведено до практичного застосування. Стиль викладення відповідає вимогам, що висуваються

до докторських дисертацій. Структура роботи характеризується логічною послідовністю та гармонійністю. Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформувано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, вказано особистий внесок здобувача та висвітлено апробацію результатів дослідження.

У першому розділі розкрито сутність понятійно-термінологічного апарату стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

Авторкою уточнено підходи, які передбачають дефініцію «інноваційного розвитку підприємства» та здійснено статистичний аналіз їх складових (с. 62-123). Представлено положення, згідно якого тактика є логічним продовженням та засобом реалізації стратегії підприємства, що розробляється на короткострокові періоди часу та використовує методи менеджменту і різноманітні способи управлінського впливу, які забезпечують імплементацію стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, знань та умінь працівників тощо (с. 93-102). Розвинуто методичні засади активізації менторства як важливого чиннику стратегічно-тактичного інноваційного розвитку підприємства (с. 110-122).

У другому розділі розвинуто типологію чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства (с. 144-156). Рекомендовано концептуальну модель розвитку менторства у системі інноваційної діяльності, яка базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях порядку менторингу і елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності (с. 172-180). Удосконалено порядок менторингової діяльності на підприємствах в умовах інноваційного розвитку, що складається із трьох етапів: підготовчого (забезпечує усі необхідні передумови менторингової діяльності), етапу реалізації (пов'язаний із виконанням менторингових сесій, використанням системи мотиваційних заходів, набуттям менті бажаних компетенцій, стимулюванням ментора тощо) і заключного (передбачає оцінювання результатів менторингу, закріплення отриманих знань та їх практичне застосування тощо) (с. 180-182).

У третьому розділі розвинуто положення з аналізування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, запропоновано використовувати таксономічний аналіз, для якого уточнено процес (етапи) впровадження (с. 186-203). Здійснено контент-аналіз менторингу: за матеріалами статистичних зведень Європейської комісії здійснено кількісний

аналіз менторингу, що обумовлює побудову стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств (с. 204-214); якісний аналіз менторингових програм ЄС та України дозволив окреслити їх особливості (с. 215-227); виявлено закономірності у організації менторингу на підприємствах (наявність конкретної особи чи підрозділу, відповідального за організацію CVT на підприємствах, наявністю бюджету та плану менторингу) та формах його проведення (офлайн, онлайн конференції чи змішані форми), доведено їх статистичну значимість (с. 228-242).

У четвертому розділі сформовано модель процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова. Вона передбачає інтерпретацію процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням математичного апарату ланцюгів Маркова (с. 243-300). Розвинуто імітаційну модель стратегічного планування інноваційної діяльності в умовах активізації менторингу, що забезпечує обсервацію перебігу станів стратегічного планування під зміною зовнішніх чинників впливу (а саме цілеспрямованого наставницького впливу на працівників підприємства) на його процеси в умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід етапами стратегічного планування у Марківській моделі (с. 243-300). Здійснено оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства та менторингу (с. 243-300).

У п'ятому розділі рекомендовано модель генерування тактичних підходів із реалізації стратегії інноваційної діяльності підприємства із використанням елементів методу суфіксного дерева, що забезпечило їх вибір на засадах активізації менторства та оцінювання результативності (с. 303-437). Елементи методу суфіксного дерева використано із метою генерування тактичних підходів для стратегування інноваційної діяльності підприємств, забезпечило визначення атрибутів (характерних рис) обраної стратегії та формування на їх основі масиву даних, за якими відбувається виявлення суфіксів та побудова дерева, корені та листи якого слід використовувати при виборі тактичних підходів (с. 303-437). Математичний апарат оцінювання тактики стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності удосконалено шляхом декомпозиції тактичних заходів та притаманних їм станів, статистичних оцінок рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, які забезпечують рефлексію у координації тактичних підходів із реалізації стратегії, що забезпечило взаємовиключність їх застосування у процесі стратегічного управління підприємством, перевірку за критеріями якості тощо (с. 303-437).

Отже, дисертаційна робота є завершеною науковою працею, де змістовно та логічно висвітлено проблеми та запропоновано напрями їх вирішення у сфері економіки та управління підприємствами.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендації, сформульованих у дисертації

Наукові доробки дисертантки становлять істотний перелік теоретичних, методологічних та практичних результатів, серед яких найбільш суттєвими є ті, що розроблено вперше: підхід до генерування тактичних підходів у процесі стратегування інноваційної діяльності підприємств, що передбачає використання елементів методу суфіксного дерева та онлайн модуляцію, яка забезпечує високий рівень відповідності отриманих результатів, сформованим стратегічним атрибутам та критеріям релевантності (с. 303-320); модель, яка дає змогу упорядкувати тактичні підходи із реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах їх критеріальної актуалізації, що опирається на сформовані концептуальні положення та рекомендації із використання елементів суфіксного дерева, чим забезпечує взаємозв'язок із місією і цілями підприємства (с. 326-333); імітаційну модель стратегічного планування, яке забезпечує обсервацію перебігу станів стратегічного планування шляхом цілеспрямованого наставницького впливу на працівників підприємства умовах інноваційного розвитку, що характеризує перехід між етапами марківської моделі (с. 254-270).

Наукова новизна результатів полягає також в удосконаленні: моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, що передбачає використання математичного апарату ланцюгів Маркова та оцінювання імовірності перебування у кожному із станів моделі у визначений період часу (с. 243-254); методу оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства, що передбачає застосування системного підходу у процесі стратегічно-тактичного розвитку на засадах менторства (с. 279-299); моделі прийняття тактичних рішень щодо стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, що містить декомпозицію тактичних заходів та притаманних їм станів, математично-статистичні оцінки рівня внутрішньої узгодженості і кореляційних зв'язків, які забезпечують рефлексію у координації тактичних підходів із реалізації стратегії (с. 333-346); концептуальну модель інноваційного розвитку підприємств, яка передбачає впровадження прогресивного типу управління на засадах активізації менторства, що опирається на положення, згідно якого тактика є логічним продовженням та засобом реалізації стратегії

підприємства, що розробляється на короткострокові періоди часу, базується на системоутворюючих запитах, функціональних диспозиціях, порядку менторингу, елементів адміністрування на підприємстві та ресурсного забезпечення при здійсненні інноваційної діяльності (с. 97-103, 176-180).

Сутність інших наукових результатів, що мають різний рівень наукової новизни полягає у такому: розвинуто підхід до оцінювання стратегії та тактики інноваційного розвитку підприємств, що передбачає використання таксономічного аналізу тактичних показників BSC підприємств, уточнений порядок їх аналізування (с. 186-202, 228-239); досліджено та удосконалено типологію чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства, що передбачає виділення груп галузевих, суспільних, мікроекономічних та макроекономічних чинників (с. 143-156); представлено фактори стратегічно-тактичного розвитку в умовах інноваційної діяльності, до яких, зараховано менторинг, який забезпечує формування партнерських відносин між ментором та менті і сприятливого психологічного клімату у колективі, не потребує найму на роботу наставників (тренерів, коучів, тьюторів тощо) (с. 102-123); розвинуто понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства (с. 62-80)

Представлені наукові результати містять наукову новизну та забезпечують виконання завдань дослідження.

5. Теоретична і практична цінність положень, результатів дослідження на висновків дисертації

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретичних підходів побудови стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства. У представленому понятійно-термінологічному апараті стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, зокрема, розвинуто концептуальну модель інноваційного розвитку підприємств, що передбачає впровадження прогресивного типу управління на засадах менторства, який реалізується за допомогою процесів стратегічного планування інноваційного розвитку, складовими якого є стратегія і тактика. Це дало змогу вирішити актуальні наукові завдання із забезпечення реалізації стратегічних цілей на засадах використання ресурсів підприємства, його знань, умінь, інформації та здійснення зворотнього зв'язку.

Окремі положення дисертації (впроваджено положення із аналізування стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємства на засадах активізації менторства, що забезпечує оцінювання рівня узгодженості зі стратегією компанії за ключовими показниками BSC та послідовність аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності підприємства, яка спрямована на вивчення результативності дій підприємства у процесі реалізації його стратегії та виконання передбачених тактикою індикаторів; методичні рекомендації із моделювання стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства, які передбачають імітаційне моделювання стратегічного планування, у результаті якого визначається варіабельність імовірності його станів в умовах інноваційної діяльності, що свідчить про рівень його реалізації на підприємствах; методичні положення із аналізування стратегії і тактики інноваційної діяльності та відповідні їм етапи, використані для формування відповідного аналітичного інструментарію на різних етапах стратегічного і тактичного планування, при оцінюванні конкурентних позицій підприємства, з метою підвищення його потенціалу; методичні рекомендації із оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності, що передбачають оцінювання результативності стратегії на етапах стратегічного планування підприємства та у процесі її реалізації із метою виявлення потреби у коригуванні; модель стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова та матрицю перехідних імовірностей ланцюгу Маркова, що характеризує стратегічне планування інноваційної діяльності підприємства) використано у діяльності: ТОВ «Євро форвардінг», ТОВ «Видавничий дім «Укрпол», ПрАТ «Львівський електроламповий завод «ІСКРА», Львівська філія Акціонерного товариства «Укртелеком».

Інші результати дисертації Катерини Дорошкевич мають потенціал впровадження на підприємствах, у органах державної влади, наукових установах.

6. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації в опублікованих працях

За темою дисертаційної роботи теоретичні, методичні та прикладні розробки, основні положення, рекомендації та пропозиції Катерини Дорошкевич достатньо повно викладено в опублікованих наукових працях. Авторський доробок викладено у 133 наукових працях загальним обсягом 156,9 друк. арк. (з яких особисто автору належать 35,93 друк. арк.), зокрема: 6 статей у виданнях, що індексуються у наукометричних базах Scopus та Web of Science; 8 публікацій в

матеріалах конференції, що індексовані у міжнародній наукометричній базі SciVerse Scopus; 44 статті у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, та 3 статті у інших виданнях; 18 монографій у співавторстві; 41 публікація у матеріалах конференцій; 13 навчально-методичних посібників.

Зміст опублікованих наукових праць та характер видань відповідають вимогам МОН України, пропонованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття ступень доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Визначаємо:

а) основні результати дисертації Дорошкевич К.О. висвітлено у відкритому друці. Особистий внесок автора у колективних наукових роботах відображено у переліку публікацій у рефераті;

б) наукові доробки, ідеї щодо використання представлених у роботі теоретико-концептуальних і методологічних засад та інструментарію, загальні наукові принципи і результати апробовано та впроваджено у практику;

в) результати дисертації Катерини Дорошкевич оприлюднені у практику.

7. Відповідність дисертації профілю спеціальності

Науковий стиль дисертаційної роботи Дорошкевич К.О. «Стратегія і тактика розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» та її зміст відповідають вимогам наукових праць на здобуття ступеня доктора наук. Зміст та результати дисертації відповідають профілю спеціальності 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності).

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Дорошкевич К.О. доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях дисертанки:

1. У дисертаційній роботі як об'єкт дослідження визначено стратегію і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та процесу застосування менторства. Проте у роботі окрім «менторства» розглядається також поняття «менторингу». Авторці доцільно було би розкрити сутність та пояснити взаємозв'язок між поняттями.

2. Рис. 2.2. «Концептуальна модель врахування принципів і закономірностей побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» (стор. 133) є циклічною діаграмою, що вказує на порядок стратегічного, тактичного планування та менторнгу. Таке графічне представлення повністю не розкриває змістового наповнення концептуальної моделі та порядку врахування наведених у ній принципів. Окрім того, дискусійним є послідовна реалізація стратегічного, тактичного планування та менторингу у процесах управління підприємствами.

3. На рис. 2.5. «Структурно-логічна схема виявлення і класифікації чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства» (стор. 144) не передбачає реалізацію зворотних зв'язків у процесі визначення груп чинників стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства.

4. У п. 1.3 досліджено різні етапи менторингу на підприємствах та здійснено їх критичний аналіз. Проте за функціонального моделювання менторингу у системі інноваційної діяльності підприємства, використано чотири етапи («розкажи», «покажи», «зроби», оцінювання), що потребує ретельного пояснення (с. 176).

5. На стор. 251 вказано на те, що загальна кількість експертів, залучених до процесів моделювання становила 12 ос., проте не вказано яким чином розрахована ця кількість та чи можна вважати її оптимальною.

6. Варто було би більше ретельно обґрунтувати використання показника «витрати на заробітну плату працівників» як індикатора, призначеного для оцінювання стратегії інноваційної діяльності підприємства у рекомендованому порядку комплексного оцінювання стратегії інноваційної діяльності підприємства (с. 280).

9. Загальна оцінка дисертаційної роботи, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертація Дорошкевич К.О. «Стратегія і тактика розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» за змістом є завершеною науковою працею, в якій одержані науково-обґрунтовані теоретичні та практичні результати, що у сукупності є суттєвими для розвитку економічної науки. Виявлені недоліки та дискусійні питання не знижують теоретичної цінності та прикладної значимості отриманих здобутків, що дає змогу позитивно оцінити наукове дослідження, визначити актуальність вибору його тематики, високий рівень

обґрунтованості положень наукової новизни, адекватність висновків і рекомендацій.

Таким чином, дисертаційна робота Дорошкевич Катерини відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора економічних наук, пп. 7 та 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197, а її автор – Дорошкевич Катерина Олегівна заслуговує присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

професор кафедри менеджменту
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
доктор економічних наук, професор

З.В. Юринець

Підпис Юринець З.В. ЗАСВІДЧУЮ:
Учений секретар Вченої ради
Львівського національного університету
імені Івана Франка

О.С. Грабовецька

