

67-72-82/1  
15.10.2024

Відгук  
офіційного опонента доктора економічних наук професора  
Череп Алли Василівни  
на дисертаційну роботу Дорошкевич Катерини Олегівни  
«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.**

Стратегія і тактика є невід'ємними та значущими складовими управління підприємствами, які визначають напрями цілеспрямованого довгострокового розвитку підприємства, стратегічні цілі та способи їх досягнення. Концепція менторингу, як відомо, полягає у персоналізованому навчанні більш досвідченим колегою колективу або окремих співробітників шляхом наставництва. У процесі стратегічного планування менторинг сприяє розумінню та сприйняттю стратегічних цілей, а також розвитку компетенцій працівників, необхідних для їх досягнення. На етапі тактичного планування менторинг спрямований на надання допомоги у формуванні та реалізації тактичних планів, забезпечуючи підтримку у процесі їх реалізації.

Активізації менторингу відбувається в умовах військової агресії РФ та дії воєнного стану в Україні. Зважаючи на передислокацію підприємств, зростання податкового навантаження, дефіцит енергоресурсів, міграцію працездатного населення, головний акцент у процесі наставницької взаємодії перемістився на забезпечення адаптації, що потребує наукових та обґрунтованих підходів до стратегічно-тактичного управління.

Матеріали дисертації використанні при розробленні таких держбюджетних тем: «Ресурсно-інформаційне забезпечення моделей розвитку національних економік та їх суб'єктів у глобальній економічній системі» (номер державної реєстрації: 0121U108836) (акт впровадження від 02.04.2021 р.), «Моделювання економічної поведінки та стратегії розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0116U008360) (акт впровадження № 449 від 06.04.2017 р., № 477 від 06.06.2017 р., № 162 від 05.04.2018 р.), «Методологія управління підприємствами різних організаційно-правових форм власності» (номер державної реєстрації 0107U001146) (акт впровадження 01/08–378/4 від 02.12.2014 р., № 448 від 03.06.2016 р.), «Сучасні методи та фінансово-економічні механізми управління суб'єктами господарювання регіону» (номер державної реєстрації 00117U002349)

(акт впровадження 237 від 04.04.2017 р.), «Методологія соціально-економічного, інформаційного та науково-технічного розвитку регіонів, галузей виробництва, підприємств та їх об'єднань» (номер державної реєстрації 0116U006782) (акт впровадження 143 від 20.05.2019 р.), «Дослідження пріоритетних регіональної політики в економічній сфері» (номер державної реєстрації 0110U007602) (акт впровадження 136 від 31.10.2014 р.), «Фінансове забезпечення сталого розвитку аграрного сектору України» (номер державної реєстрації 0114U006058) (акт впровадження 15-08-0051/4 від 24.05.2018 р., № 659 від 06.11.2017 р.).

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та новизна.**

Наукові положення, висновки та новизна дисертації, що виносяться на захист є теоретично обґрунтованими та набули практичного впровадження на підприємствах та у закладі вищої освіти. Дисертанткою уміло використано наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, застосовано теоретичні, емпіричні, евристичні, а також спеціальні методи дослідження, прикладні засоби, аналітичні зведення та інструментарій обробки інформації.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, підтверджується використанням широкої інформаційної бази, зокрема, статистичних зведень Європейської комісії, даних фінансової звітності вітчизняних підприємств, аналітичні дані міжнародних статистичних організацій та Державної служби статистики України, монографій, публікацій вчених-економістів, Інтернет-джерел.

Дисертація складається із вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і окреслено практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача та наведено дані щодо апробації результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади стратегічного та тактичного розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» виявлено сутність, методологічні основи та особливості формування стратегії і тактики інноваційного розвитку на підприємствах, сформовано методичні засади активізації менторства (с. 62-123).

У другому розділі «Концепція формування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» досліджено закономірності та принципи, розглянуто чинники забезпечення побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на

засадах активізації менторства, сформовано концептуальні засади розвитку менторства у системі інноваційної діяльності (с. 127-183).

У третьому розділі «Аналізування умов та методів побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства» удосконалено положення з аналізування стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, досліджено вітчизняний та зарубіжний досвід побудови стратегії та тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства та забезпечено його оцінювання (с. 186-240).

У четвертому розділі «Модель побудови стратегії інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства» здійснено моделювання процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства із використанням ланцюгів Маркова, імітаційне моделювання стратегічного планування інноваційної діяльності в умовах активізації менторингу, здійснено оцінювання і забезпечено прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства та менторингу (с. 243-300).

У розділі 5 «Моделювання тактичних рішень в сфері забезпечення інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства» розроблено 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).

Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертаційного дослідження є достатньо обґрунтованими, що підтверджується використанням вітчизняних та зарубіжних праць, використанням бібліометричного аналізу, економіко-математичного та імітаційного моделювання, кластерного аналізу, апостеріорних порівнянь тощо.

Достовірність положень та методичних розробок дисертаційної роботи підтверджено апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, їх публікацією у наукових виданнях та практичним впровадженням у навчальний процесі та діяльність підприємств.

### **3. Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна одержаних результатів полягає у такому:

- розроблено підхід до генерування тактичних підходів у процесі стратегування інноваційної діяльності підприємств, що передбачає використання

елементів методу суфіксного дерева та онлайн модуляцію (с. 303-320), що підтверджено публікаціями 29, 36, 64, 75, 76, вказаними у рефераті;

- побудовано 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 (с. 326-333), що розкрито у публікаціях 33, 35, 64, 67, 77, вказаних у рефераті;

- розроблено модель, призначену для імітації 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) (підтверджено публікаціями 26, 34, 67, 68, 72, 73, 85 автореферату);

- удосконалено модель 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); модель розкрито в авторських публікаціях 22, 33, 65, 66, 74, 88, наведених у рефераті;

- розвинуто метод оцінювання і прогнозування результативності стратегії інноваційної діяльності підприємства, що передбачає застосування системного підходу у процесі стратегічно-тактичного розвитку на засадах менторства (с. 279-299); дана розробка підтверджена публікаціями 3, 69, 70, 71, реферату;

- удосконалено моделювання тактичних рішень щодо стратегування підприємств в умовах інноваційної діяльності, що передбачає 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); зазначену наукову новизну викладено у публікаціях 24, 73 з переліку, вказаному у рефераті;

- розвинуто 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) (підтверджено публікаціями 4, 8, 15, 21, 22, 68, 83, 83 вказаними у рефераті);

- набув подальшого розвитку підхід до оцінювання стратегії та тактики інноваційного розвитку підприємств, що передбачає встановлення адміністративних доктрин в умовах активізації менторингу та спрямованих на забезпечення аналітичного інструментарію успішного виконання планів, чим передбачає використання таксономічного аналізу тактичних показників BSC підприємств, уточнений порядок їх аналізування (с. 186-202, 228-239); зазначений підхід розкрито у публікаціях 18, 25, 31, 70, 71 реферату;

- розвинуто типологію чинників, які визначають побудову стратегії і тактики на засадах активізації менторства, що сформована за бібліометричним аналізом бази даних Scopus, на підставі побудови мережних схем ключових слів і їх семантичного аналізування (с. 143-156); дана розробка підтверджена публікаціями 37, 38, 40-46, 80, 86, 89-94 реферату;

- набули розвитку фактори стратегічно-тактичного розвитку в умовах інноваційної діяльності, до яких зараховано менторинг, що реалізується на принципах цілеспрямованості, активізації, системності, добровільності, діагностування тощо та 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); зазначену наукову новизну викладено у публікаціях 47-52, 81, 82, 84 з переліку, вказаному у рефераті;

- розвинуто понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства, що передбачає дефініцію та статистичний аналіз складових «інноваційного розвитку підприємства», виявлення їх взаємозв'язків та закономірностей і тим самим, вирішення низки сутнісних, наукових і управлінських проблем підприємств, пов'язаних із розкриттям цінності впровадження менторства на підприємствах (с. 62-80); понятійно-термінологічний апарат стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства розкрито 1, 3, 20, 33, 36 у публікаціях в рефераті.

#### **4. Практичне значення результаті дослідження.**

Дисертаційна робота містить теоретико-методологічні положення із визначення стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств в умовах активізації менторства, а практичні результати у вигляді методичних розробок проваджені у діяльність ТОВ «Євро форвардінг» (довідка № 139 від 02.09.2024 р.), ТОВ «Видавничий дім «Укрпол» (довідка № 1/029 від 19.08.2024 р.), ПрАТ «Львівський електроламповий завод «ІСКРА» (довідка № 18-3 від 23.08.2024

р.), Львівська філія Акціонерного товариства «Укртелеком» (довідка № 92/А-100-4 від 03.02.2024 р.), ТОВ «БУДІНДУСТРІЯ ЛЬВІВ» (довідка № 48 від 12.06.2024 р.).

#### **5. Повнота викладення результатів дисертації у наукових працях.**

Розроблені положення та наукові результати дисертаційного дослідження були оприлюднені та обговорені на 49 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

133 наукові праці 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 конференцій, що індексовані у міжнародній наукометричній базі SciVerse Scopus; 47 статей у наукових виданнях України, з яких 44 – у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз; 18 монографій у співавторстві; 41 публікація у матеріалах конференцій; 13 навчально-методичних посібників.

Реферат дисертації Дорошкевич Катерини Олегівни у повній мірі відображає зміст, структуру, основні положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, ідентичними результатами наукової роботи. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають Дорошкевич Катерині право публічного захисту дисертації.

#### **6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

У дисертаційній роботі Катерини Дорошкевич досягнута мета, виконано поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані положення наукової новизни. Наукова новизна, висновки і пропозиції є особистими надбаннями автора. Реферат у повній мірі відображає зміст, структуру та основні результати, отримані у дисертаційній роботі.

#### **7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи.**

Незважаючи на усі позитивні характеристики, дисертаційна роботи не позбавлена недоліків та дискусійних положень:

1. У п. 1.1 здобувач уточнив дефініцію поняття та складові «інноваційного розвитку підприємства», здійснив їх статистичний аналіз. При цьому автором не достатньо обґрунтовано застосування лише наукометричної бази Scopus, що використана у процесі бібліометричного аналізу та наявність у її базі літературних джерел, за яким реалізовано статистичний аналіз (с. 71-76, 80-93).

2. Здобувачем удосконалено концептуальну модель менторства у системі інноваційної діяльності, для чого ураховано системоутворюючі запити,

функціональні диспозиції, порядок менторингу, елементи адміністрування на підприємстві тощо (с. 176-180). При цьому здобувачем використано засіб моделювання бізнес-процесів Process Modeler (BPwin) із підтримкою методології функціонального моделювання IDEF0. Даний засіб призначений для проведення аналізу бізнес-процесів та довів свою результативність у питаннях оптимізації бізнес-процесів в умовах їх реорганізації. Даний напрямок дослідження упущено дисертантом у процесі моделювання.

3. На рис. 2.5 дисертантом рекомендовано структурно-логічну модель виявлення і класифікації чинників, які забезпечують побудову стратегії і тактики інноваційного розвитку підприємств на засадах активізації менторства (с. 144). У даній схемі відсутні етапи, пов'язані із верифікацією отриманих результатів аналізування, мережного моделювання тощо, які ставлять під сумнів репрезентативність результатів моделювання.

4. У п. 3.1 та 3.3 дисертантом рекомендоване таксономічне аналізування, що використане у процесі оцінювання рівня досягнення стратегічних цілей підприємства (с. 97-103, 176-180). Водночас рекомендації дисертанта передбачають використання ключових показників BSC, що значно звужує сферу використання підходу до оцінювання стратегії та тактики інноваційного розвитку підприємств.

5. Для економічного оцінювання стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств та застосування менторства у п. 3.3 сформовано вибірку досліджуваних підприємств, до якої увійшли ПАТ «Мотор Січ», ПАТ «Укрнафта», ВАТ «ХарП», ТОВ «ДІЛ», ПАТ «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерна (Комінмет)», Одеський НПЗ, ПАТ «Турбоатом», ТОВ «Видавничий дім «Укрпол», ТОВ «Євро Форвардінг» (стор. 228-239). Дисертанту слід було би вказати на критерії параметри формування вибірки досліджуваних підприємств.

6. На рис. 4.1. дисертантом наведено стани процесів стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства (с. 247), які сформовано, виходячи із узагальнення практики стратегічного планування на підприємствах. При цьому, слід було би вказати на вхідні дані для узагальнення стану процесів стратегічного планування інноваційної діяльності та перелік досліджуваних підприємств.

7. При здійсненні імітаційного моделювання імовірності перехідних станів між етапами стратегічного планування інноваційного моделювання ТзОВ ТВК «Львівхолод» дисертантом не вказано на те, чому саме для оцінювання рівня достовірності результатів ним обрано відносно середню похибку (с. 254).

Водночас зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення на знижують цінність дисертаційної роботи в цілому.

### Загальний висновок

Дисертаційна робота Дорошкевич Катерини Олегівни є завершеним науковим дослідженням, що характеризується актуальністю тематики наукових досліджень, що виконані на належному теоретичному рівні та мають практичне значення. У дисертації вирішено актуальну наукову проблему розроблення концептуально-методологічних, методичних, інструментальних та прикладних засад стратегії і тактики розвитку інноваційної діяльності підприємств на засадах активізації менторства.

Реферат дисертації розкриває її основні положення і висновки, є ідентичним дисертації за структурою і змістом, не містить інформації відсутньої у дисертаційній роботі.

За змістом і оформленням робота відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій, поданих на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук відповідно до пп. 7 та 9 «Порядку присудження або 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:

доктор економічних наук, професор,  
Запорізький національний університет,  
завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування

Алла ЧЕРЕП

Підпис д.е.н., проф. Череп А.В. завідаю.

Вчений секретар

Запорізького національного університету



Оксана ПРОЦЕНКО