

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора  
Ареф'євої Олени Володимирівни,  
на дисертаційну роботу Кривобок Катерини Володимирівни  
«Управління процесами адаптації промислового підприємства  
до зовнішнього середовища»,

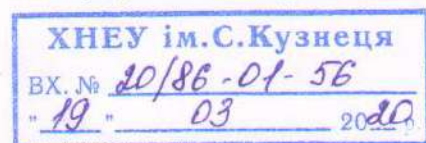
представлену на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за  
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

### **Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами.**

Динамізм та невизначеність впливу глобалізаційних процесів на економіку нашої країни безпосередньо впливає на адаптаційні процеси, що виникають на промисловому підприємстві. Управління процесами адаптації промислового підприємства не втрачає своєї актуальності протягом багатьох років. Середовище, в якому функціонують підприємства України, характеризуються великим ступенем невизначеності, внаслідок чого у своїй діяльності підприємства постійно стикаються з неочікуваним впливом зовнішнього середовища.

Успіх підприємства на ринку значною мірою залежить від того, як підприємство навчиться швидко адаптуватися до цих впливів. Одне з основних завдань науки у сфері адаптації на даний момент допомогти управлінцям й насамперед дати чітке пояснення самої адаптації, адаптивного управління та адаптивних процесів, що дасть змогу більш результативно проводити адаптацію на підприємстві. Постійні зміни, що відбуваються в різноманітних сферах зовнішнього середовища підприємства спонукають керівників до вибору стратегічних альтернатив процесу адаптації підприємства.

Поглиблення теоретичних положень, удосконалення методичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо управління процесами





адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища, що є метою дослідження Кривобок К. В. має як наукове так і практичне значення.

Дисертація Кривобок К. В. за науковою спрямованістю відповідає тематичному плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, як складова науково-дослідної теми «Розроблення теоретично-методичного забезпечення управління підприємством та його підсистемами» (номер державної реєстрації 0106U005741) в якій автором було запропоновано комплексний підхід до діагностики підприємства задля забезпечення його сталого розвитку, «Концепція управління в умовах транзитивної економіки» (номер державної реєстрації 0105U003089), в якій автором було запропоновано процедуру визначення рівня адаптивності підприємств в транзитивній економіці; «Організаційно-економічні основи управління підприємством» (номер державної реєстрації 0108U000091), за якою автором запропоновано уточнене визначення управління процесом адаптації промисловим підприємством та обґрунтовано кількісні та якісні характеристики впливу середовища на процес адаптації промислового підприємства; «Концептуальні засади управління сучасними підприємствами» (номер державної реєстрації 0111U005796), в якій автором було проаналізовано вплив середовища підприємства на його управління в сучасних умовах; «Методичні засади управління підприємством та його підсистемами» (номер державної реєстрації 0117U000175), де автором розроблено методичний підхід до вибору сценаріїв процесу адаптації підприємства в залежності від поточного стану підприємства та стратегії його розвитку.

Таким чином тематика дисертаційної роботи Кривобок Катерини Володимирівни, є актуальною, також має науково-теоретичну та практичну цінність і відповідає пріоритетним напрямам наукових досліджень для розбудови національної економіки в умовах глобалізації.



## **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і пропозицій дисертації та їх достовірність.**

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації Кривобок К. В. мають достатньо високий ступінь обґрунтованості, що зумовлюється докладним вивченням, аналізом та узагальненням значного обсягу сучасних наукових джерел з питань управлінської діяльності промислових підприємств, економіки управління, стратегічного розвитку, коректним використанням теоретичного підґрунтя, розробленого вітчизняними і зарубіжними науковцями, обґрунтованим застосуванням економіко-статистичних методів, достатнім обсягом статистичного матеріалу, щодо результатів діяльності промислових підприємств Харківської області України в цілому, коректними висновками власних досліджень. Таким чином аналіз дисертаційної роботи, розроблених і представлених у ній наукових положень і методичних підходів дозволяє зробити висновок про відповідність ступеня їх обґрунтованості встановленим вимогам.

Ознайомлення зі змістом роботи також дозволяє стверджувати, що мету дисертаційного дослідження досягнуто, а завдання роботи виконані у повному обсязі. Цьому сприяли, зокрема, логічність послідовність проведеного дослідження і чіткість викладання матеріалу як усєї роботи, так і кожного з її трьох розділів.

Автором здійснено глибокий аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел для переосмислення теоретичного базису через визначення сутності та взаємозв'язок основних категорій щодо управління процесами адаптації підприємства, а саме «адаптація» «адаптивність», та «процес адаптації» (с. 2-38), систематизовано фактори зовнішнього середовища, які впливають на управління процесами адаптації промислового підприємства (с. 46-48), сформовано групи показників за основними блоками підсистем внутрішнього середовища для проведення його аналізу на промисловому підприємстві (с. 49-50). Певну цікавість викликає визначене в роботі твердження, що функціонування підприємства за його складовими відбувається у вигляді



хвиль – має підйоми та падіння (с. 53 рис. 1.5.), кожна хвиля економічних циклів на підприємстві (матеріальна, емоційна, інформаційна) складається із значень показників відповідно до цього можливості підприємства щодо переходу на новий науково-технологічний цикл, залежать від загального рівня його наукової та техніко-технологічної бази, фази світової технологічної хвилі, а також наявності власних ресурсів.

Певної уваги заслуговують виділений автором підхід, щодо трансформації гомеостазу підприємства як відкритої стаціонарної системи, при якому, інформаційні потоки, що формуються які під впливом факторів зовнішнього середовища (с. 55-57 рис. 1.6), мають спрямованість впливу на підприємство як відкриту стаціонарну систему. Якщо під впливом зовнішніх факторів підприємство змушено змінювати рівень власного гомеостазу то СУПР допомагає керівництву приймати відповідне управлінське рішення із застосуванням механізмів трансформації. В результаті створюється один із нових інформаційних стратегічних образів підприємства, в який воно трансформується з урахуванням прогнозованих подій цілісної інформаційної моделі.

В першому розділі роботи докладно обґрунтовано концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислового підприємства (с. 56 - 68). Науковий та практичний інтерес має загальний підхід до застосування методу сценарію, як основи для розробки стратегій діяльності та адаптації підприємства, що передбачає досягнення конкурентних переваг у мінливому середовищі (с. 68 – 70).

Слід відмітити, що для проведення діагностики поточного стану промислових підприємств для визначення рівня їх адаптивності було обрано сім промислових підприємств, що є провідними в галузі машинобудування Харківської області. Діяльність всіх підприємств було проаналізовано враховуючи вплив факторів зовнішнього середовища, яке поділяється на основні дві групи факторів прямого впливу (найближче оточення) – мікрооточення та опосередкованого (не прямого) впливу – макрооточення;



внутрішні фактори – це мікросередовище. Аналіз показників мікросередовища було реалізовано за визначеними основними блоками у першому розділі: організаційний; ресурсний; функціональний; науково-технологічний; управління (с. 74 – 78).

Окрему увагу слід приділити аналізу факторів впливу макросередовища на діяльність підприємств Харківщини, було проведено згідно підходу, що було запропоновано у першому розділі роботи (с. 64 рис.1.8), за допомогою застосування одного з сучасних й зручних інструментів стратегічного менеджменту при адаптації підприємства – PEST-аналізу (с. 89 – 91), що може бути використано для оцінки ключових тенденцій ринку а також при стратегічному плануванні із застосуванням методу підбору сценарію для адаптації підприємства.

Привертає увагу зроблений в роботі аналіз впливу факторів макрооточення на підприємства галузі машинобудування було реалізовано із використанням методу PEST-аналізу (с. 100 – 104). Аналіз мікрооточення зроблено із застосуванням стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера і експертного оцінювання із використанням розроблених анкет. Використання SWOT-аналізу дозволило сформулювати перелік сильних та слабких сторін, можливості й загрози з боку зовнішнього середовища та сформувати можливі сценарії для прийняття рішення щодо вибору процесу адаптації (с. 107 – 112).

Автором обґрунтовано, що визначальним для забезпечення механізму адаптації є наявність відповідної системи, яка має стати базисом для швидкого реагування на тенденції у зовнішньому середовищі й забезпечувати своєчасне і обґрунтоване впровадження змін у діяльність підприємства. Певну цікавість викликає те, що система забезпечення механізму адаптації підприємства має вміщувати сукупність ресурсів (людських, фінансових, матеріальних, інформаційних) та впливати на основні потоки на підприємстві (фінансові, матеріальні, інтелектуальні, людські та інформаційно-комунікаційні), щоб забезпечити стабільне та раціональне функціонування основних блоків елементів внутрішнього середовища підприємства (організаційний,



ресурсний, функціональний, науково-технологічний, управління). Кожне управлінське рішення має бути обґрунтоване, саме тому ключову роль у процесі адаптації відіграє його інформаційно-аналітичне забезпечення, концептуальний підхід до організації якого наведено в роботі (с. 117 – 119 рис. 3.1.)

Динамічне середовище вимагає від підприємств застосування сучасного підходу в управлінні, що передбачає формування програм стратегічного розвитку і на їх основі проектів, які є інструментами адаптації до мінливості зовнішнього середовища. Певна увага приділяється в роботі розробці ефективної бізнес-моделі перспективного розвитку підприємства за допомогою реалізації методичного підходу до управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища (с. 126 – 128 рис. 3.4).

Одним з цікавих результатів роботи є запропонована логічна послідовність застосування організаційно-методичного забезпечення для реалізації механізму адаптації на підприємстві, яке з одного боку має містити систему зв'язків між суб'єктами процесу адаптації для оперативного корегування їх дій на всіх рівнях управління удосконаленої організаційної структури підприємства, а з іншого, методичне забезпечення (методики організації моніторингу зовнішнього середовища та діагностики внутрішнього стану підприємства, інструкції, регламенти, положення тощо). На основі аналізу ринкової ситуації визначається поточний рівень конкурентних переваг організації і встановлюється період часу, коли ці переваги досягнуть критичного рівня. До цього моменту часу організація повинна реалізувати конкретну стратегічну програму з адаптації до нових умов господарювання. Для цього необхідно реалізувати ряд заходів, що мають чітку мету, терміни, обмежені ресурси, що за основними ознаками відповідає визначенню проекту. Створені елементи управління процесами адаптації підприємства відповідно тенденціям змін зовнішнього середовища повинні бути інтегровані в організаційну структуру підприємства та мати різні завдання відповідно до їх функцій (с. 128 – 129)



Слід виділити запропоноване автором застосування тримірної моделі для визначення квадрантів, в яких будуть знаходитися підприємства машинобудування після визначення змін зовнішнього середовища та аналізу внутрішнього середовища (с. 136 – 140). Тримірна система координат враховує впливовість факторів мікрооточення за показниками стратегічної моделі аналізу «5 сил» М. Портера; впливовість факторів макрооточення за показниками згідно груп PEST-аналізу; внутрішній стан підприємства на основі аналізу показників основних блоків елементів внутрішнього середовища. Залежно від стану досліджуваного підприємства автором пропонується застосовувати різні стратегічні набори, які передбачають удосконалення існуючих або розробку нових стратегій, що дозволить підприємству адаптуватись до тенденцій змін та забезпечити йому позитивний розвиток.

Певну цікавість викликає доведено автором твердження, що в організаційній структурі управління підприємством повинні бути наявні підрозділи, відповідальні за моніторинг тенденцій зовнішнього середовища та діагностику поточного стану підприємства для своєчасного прийняття науково обґрунтованого управлінського рішення щодо необхідності адаптації або біфуркації, наведено модель прийняття управлінського рішення та розроблено «Положення про організацію моніторингу на підприємств» (с. 147 – 153). Опрацьовано та наведено періодичність моніторингу за напрямками (зовнішнє середовище, основні блоки елементів внутрішнього середовища, потоки на підприємстві) та відповідальні підрозділи (с. 155 – 158).

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки і рекомендації відзначаються достовірністю і новизною. Аналіз дисертації засвідчив, що це забезпечується:

- 1) використанням сучасних методів дослідження (теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, індукції, дедукції, порівняльного аналізу системного підходу, компаративного аналізу, методів описової статистики для



експертних даних, коефіцієнтного аналізу, матрично-структурного аналізу), що використані коректно, у відповідності до об'єкту та предмету дослідження;

2) поглибленим вивченням здобувачем значного обсягу наукових джерел, які базуються на фундаментальних положеннях економічної науки, враховують результати досліджень вітчизняних та закордонних науковців з питань управління процесами адаптації в умовах впливу мінливого зовнішнього середовища;

3) апробацією результатів дослідження на 21 міжнародних та всеукраїнських конференціях в різних містах України;

4) публікаціями 17 наукових праць автора, а саме: 2 розділи у колективних монографіях, 7 статей у фахових виданнях України, 5 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 3 статей у інших виданнях.

Достовірність одержаних результатів забезпечується опрацюванням значної інформаційної бази, зокрема: законодавчі та нормативні документи з питань управління процесом адаптації; офіційні статистичні дані з баз статистичної інформації Державної служби статистики України, розрахунків Міжнародного валютного фонду, Кабінету міністрів України, Національного банку України та незалежних експертів; офіційні статистичні дані, щодо функціонування компаній, оприлюднені на офіційних сайтах компаній; монографічної й періодичної літератури.

### **Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів**

Теоретична цінність отриманих наукових результатів полягає в узагальненні, та розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій, які збагачують економічну науку з питань управління процесами адаптації промислового підприємства до впливу зовнішнього середовища, а саме:

*удосконалено:*

методичні положення щодо розробки стратегічного набору в процесі



управління адаптацією промислового підприємства до зовнішнього середовища, які на відміну від існуючих базуються на побудові тривимірної матриці, утвореної показниками оцінки впливу факторів мікрооточення, макрооточення та показниками оцінки внутрішнього стану підприємства за основними блоками елементів внутрішнього середовища, що надає можливість скорегувати стратегічний план підприємства таким чином, щоб він якнайбільше враховував особливості зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ;

діагностичний інструментарій визначення готовності внутрішнього середовища до змін зовнішнього середовища, який на відміну від існуючих, базується на застосуванні показників, що характеризують ключові фактори за блоками елементів (організаційним, функціональним, науково-технологічним, ресурсним, управлінським) у взаємозв'язку з показниками руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків, що сприяє підвищенню ефективності процесу розроблення стратегії адаптації підприємства;

концептуальні положення щодо управління процесами адаптації промислового підприємства що, на відміну від існуючих, передбачають використання сполучення системного, функціонального, процесного, потокового, ситуаційного підходів та комбінаторне застосування інструментів стратегічного аналізу для визначення стану складових зовнішнього і внутрішнього середовищ підприємства (моделі М. Портера – для мікрооточення, PEST-аналізу – для макрооточення, аналізу функціональних підсистем – для внутрішнього середовища);

*дістали подальшого розвитку:*

методичний підхід до управління процесами адаптації промислових підприємств до зовнішнього середовища, який відрізняється від існуючих використанням MVC-аналізу і MaRis-аналізу, оцінюванням ефективності власних бізнес-процесів підприємства та їх порівнянням з конкурентами на основі розрахунку індексу задоволеності клієнтів (CSI) та порівняльного



конкурентного аналізу (CSM) та наявністю системи моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища, що надає можливість обрати найкращий сценарій адаптації до мінливого зовнішнього середовища;

понятійно-категоріальний базис управління процесами адаптації промислового підприємства завдяки уточненню сутності понять «адаптація», «процес адаптації» відмінність яких полягає у врахуванні процесно-потокowego підходу, згідно з чим в процесі адаптації відбувається зміна напрямків руху фінансових, матеріальних, інформаційних, людських, інтелектуальних потоків як найбільш динамічних елементів зовнішнього середовища, що створює підґрунтя для діагностики готовності внутрішнього середовища підприємства до процесу адаптації.

Наукові результати дисертаційної роботи, що мають прикладний характер, знайшли практичне застосування у діяльності двох промислових підприємств Харківського регіону АТ «Турбоатом» (довідка про впровадження № 22/330-155 від 28.12.2018 р.) та ДП «Завод імені Малишева» (довідка про впровадження № 09-18/1526 від 12.09.2018 р.). Окремі положення дисертаційної роботи впроваджено в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при підготовці бакалаврів зі спеціальності 073 «Менеджмент» при викладанні навчальних дисциплін «Технологія прийняття рішень та комунікації в бізнесі», «Аналітичне забезпечення управління бізнесом» (довідка № 18/86-11-72 від 20.11.2018 р.).

### **Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях**

За темою дисертації опубліковано 17 наукових праць автора, а саме: 2 розділи у колективних монографіях, 7 статей у фахових виданнях України, 5 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 2 статті у інших виданнях. В опублікованих працях здобувача повністю відображена сутність отриманих



результатів виконаного дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались та отримали позитивну оцінку на 21 міжнародних та всеукраїнських конференціях. З огляду на це апробацію результатів дисертаційної роботи слід вважати достатньою.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

За обсягом та оформленням дисертація та автореферат Кривобок Катерини Володимирівни відповідають встановленим законодавством України вимогам, щодо кандидатських дисертацій. Представлене дослідження є завершеною кваліфікаційною роботою, обґрунтованою та викладеною на високому рівні. Автореферат дисертації необхідним чином розкриває основні її положення та висновки, є ідентичним дисертації за структурою та змістом та не містить інформації, що є відсутньою у дисертаційній роботі. Дисертаційна робота має традиційну структуру: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Дисертація виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності.

Зміст та результати дисертаційної роботи відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дисертаційна робота відповідає профілю спеціалізованої вченої ради Д. 64.055.01 із захисту дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### **Дискусійні положення та зауваження, щодо змісту дисертації.**

Відзначаючи загальний високий рівень обґрунтованості теоретичних та методичних положень дисертаційної роботи, її цілісність та логіку викладання матеріалу, разом з тим слід відзначити, що робота не позбавлена певних дискусійних моментів та зауважень:

1. В роботі приділено достатньо уваги визначенню понять «адаптація» та «процес адаптації» проаналізовано взаємозв'язок цих понять (с. 30 – 35;



с. 40 – 43) узагальнено класифікацію видів адаптації (с. 202 – 204 додаток В.) Слід зауважити, що доцільно було приділити в роботі більше уваги обґрунтуванню, які види адаптації за класифікацією досліджується в роботі. Та надати більш обґрунтовану відповідь, зробити наголос на відмінності понять «адаптивність» та «адаптація».

2. В обґрунтованих автором концептуальних положеннях щодо управління процесами адаптації промислового підприємства (п.п. 1.3), що лягли в основу запропонованого загального підходу щодо стратегічного аналізу діяльності підприємств галузі машинобудування Харківщини, задля організаційного забезпечення реалізації стратегій адаптації (п.п. 3.2) слід було більш обґрунтовано підійти до орієнтації на стиль та практику керівництва з урахуванням національних особливостей менеджменту.

3. Автором запропоновано концептуальний підхід (с. 121 – 126) до організації інформаційно-аналітичного забезпечення процесу адаптації підприємств, який передбачає формулювання критеріїв оцінки для подальшого врахування результатів оцінювання характеру й ступеню змін зовнішнього середовища і показників діагностики внутрішнього поточного стану при виборі сценарію адаптації. Зазначено, що для адаптації підприємства, як відкритої стаціонарної системи, до змін зовнішнього середовища необхідно використовувати систему прийняття управлінських рішень, яка враховує потенціал підприємства, його сильні та слабкі сторони, можливості ринку та існуючі ризики, та пропонується застосовувати матрицю прийняття рішень, яка надасть можливість із кількох варіантів (сценаріїв, стратегій тощо) вибрати найбільш раціональний на основі автоматизованої системи управління. Проте розглянуті сценарії не містять рекомендацій керівнику щодо здійснення конкретних дій для підвищення результативності діяльності кожного конкретного промислового підприємства.

4. Дисертанткою запропоновано показники оцінювання рівня готовності до адаптації внутрішнього середовища підприємства та зроблено аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність досліджуваних



підприємств для забезпечення ефективного процесу адаптації промислового підприємства (на стор. 74-89 дисертації). Та не зрозуміло, наскільки впливає специфіка діяльності підприємства на набір показників оцінювання готовності внутрішнього стану підприємства до адаптації? Наскільки об'єктивною є запропонована авторкою узагальнена система оцінки готовності внутрішнього середовища до процесу адаптації?

5. Уточнення потребує принцип вибору показників для ранжування факторів за силою впливу макросередовища промислових підприємств Харківського регіону за допомогою PEST-аналізу (стр. 103 табл. 2.8. дисертації, стр. 9 табл. 2 автореферату) Чому саме ці показники ввійшли в кожен блок? Якою шкалою Ви користувалися щоб інтерпретувати силу впливу який проміжок де мінімум де максимум цієї сили впливу? Як експерти оцінювали вплив як перевести ці бали? Чи достатньо сильний цей вплив щоб його враховувати

6. Необхідне додаткове роз'яснення щодо послідовності етапів реалізації інформаційно-аналітичного забезпечення процесу адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища (рис. 3.1 стор. 117 – 120 дисертації). Робота виграла б, якщо здобувач більше розгорнуто описав конкретні заходи щодо впровадження окремих елементів адаптивного керування в існуючий механізм управління підприємством на всіх рівнях ієрархії.

Зазначені дискусійні моменти не знижують високого наукового рівня представленої до захисту дисертаційної роботи, її теоретичної та практичної цінності, отже загальна оцінка роботи є позитивною.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Кривобок Катерини Володимирівни «Управління процесами адаптації промислового підприємства до зовнішнього середовища» є завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка присвячена вирішенню актуальної наукової та практичної проблеми управління процесами адаптації



промислових підприємств. Автореферат дисертації відображає всі положення, що захищаються.

Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обгрунтовані та підтверджуються результатами спостережень.

Дисертація за своїм змістом відповідає п.п. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 24.07.2013 р. №567, а її автор – Кривобок Катерина Володимирівна – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри економіки

повітряного транспорту

Національного авіаційного університету

 О. В. Ареф'єва

підпис гр. Ареф'євої О.В.  
з а с в і д ч у ю  
Вчений секретар  
Національного авіаційного університету

