

До спеціалізованої вченої ради Д 64.820.05  
Українського державного університету  
залізничного транспорту  
Міністерства освіти і науки України

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора**  
**Ареф'євої Олени Володимирівни**  
**на дисертацію Чобіток Вікторії Іванівни**  
**«Інтелектуалізація управління холістичним розвитком 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 науковою тематикою***

Революційні зміни в принципах формування сучасної системи управління холістичним розвитком вітчизняним промисловими підприємствами різних форм власності повинні бути направлені на інтелектуалізацію цього процесу, з обов'язковим врахуванням впливів ризиків різної етимології походження та залучення працівників до процесу інтелектуалізації шляхом врахування їх потреб і, відповідно, впровадження ефективної мотиваційної політики, що надасть можливість підприємствам бути гнучкими та вийти на новий рівень розвитку з урахуванням мінливих запитів суспільства.

Ці умови вимагають оволодіння знаннями, їх розподілом і використанням та стають основою і ключовим фактором холістичного розвитку промислових підприємствам залізничного транспортного машинобудування і забезпечують їх стало соціально-економічне зростання. Використання нових креативних знань в управлінні направлено на інтелектуалізаційного процесу з метою реалізації фундаментальних змін в організації діяльності промислових підприємств і підвищення їх ефективності.

Отже, тема дисертації Чобіток Вікторії Іванівни, яка присвячена вирішенню даної проблеми, набуває актуального значення та є важливим кроком в удосконаленні, розробленні та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних положень, практичних рекомендацій щодо забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств у сучасних

турбулентних умовах функціонування під впливом ендогенних та екзогенних факторів.

Актуальність даного дослідження підтверджуються тим, що матеріали автора було застосовано в рамках науково-дослідних робіт Української інженерно-педагогічної академії: «Фундаментальні основи визначення та формування конкурентоспроможного потенціалу підприємства в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0113U002198); «Управління розвитком підприємств в умовах сучасної економіки» (номер державної реєстрації 0113U007933); «Управління стійким розвитком суб'єктів господарювання в умовах соціально орієнтованої економіки» (номер державної реєстрації 0116U001487); «Управління розвитком суб'єктів господарювання на засадах інноваційної економіки» (номер державної реєстрації 0119U000326); у рамках науково-дослідної роботи Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України за темою: «Адаптаційний потенціал забезпечення стійкого функціонування реального сектору економіки України в умовах глобальної нестабільності» (номер державної реєстрації 0119U102876).

Дисертацію виконано відповідно до основних положень Стратегічного плану розвитку залізничного транспорту України на період до 2020 року ( затверджено наказом Міністерства інфраструктури України від 21 грудня 2015 р. № 547), Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року ( затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р).

### *Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації*

Наукові положення, сформульовані в дисертації, можна охарактеризувати як такі, що виконувалися з використанням загальнонаукових і спеціальних методів таких, як групування, морфологічного, фінансово-економічного і статистичного аналізу, логічно-діалектичного, абстрактно-логічного і графоаналітичного методів. Розглянуті питання викладені в логічній послідовності та всебічно обґрунтовані. Висновки є логічним завершенням і загальним підсумком проведених автором досліджень.

У першому розділі дисертації «Теоретичні засади інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» досліджено економічну етіологію процесу інтелектуалізації та проаналізовано сутність ідеї холізму в управлінні підприємствами (п.1.1 та п.1.2); сформовано категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (п.1.3).

У другому розділі «Методологічні положення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» розглянуто історико-еволюційну трансформацію розвитку системи управління (п.2.1); запропоновано методологічні підходи до наукового пізнання як основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (п.2.2); сформовано методи і моделі для оцінки рівня розвитку промислових підприємств (п.2.3).

У третьому розділі «Методичне забезпечення діагностики рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування» досліджено тенденції розвитку й розроблено науково-методичні аспекти до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (п.3.1. та п.3.2), проведено комплексну інтегральну оцінку рівня їх розвитку (п.3.3).

У четвертому розділі «Формування ефективної системи інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств» сформовано управлінські рішення до холістичного розвитку підприємств на основі кластерного підходу (п.4.1); удосконалено науково-практичні аспекти до локалізації та нейтралізації ризиків (п.4.2), та сформовано стратегічно-цільові комплекси інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (п.4.3).

У п'ятому розділі «Концептуальні основи інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування» розроблено синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств (п.5.1); побудовано детермінантно-мотиваційну основу формування та використання колективного інтелекту (п.5.2); сформовано інтегрований механізм (п.5.3) і розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування (п.5.4).

Зміст дисертації Чобіток В.І. свідчить про достатнє оволодіння автором методами економічних досліджень, що дозволило їй здійснити глибокий та різносторонній аналіз проблеми забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, зробити відповідні висновки та довести їх обґрунтованість. Дослідження має велику кількість ілюстративного та аналітичного матеріалу, що полегшує сприйняття роботи, а також свідчить про актуальність, доцільність та раціональність наукових положень, висновків і рекомендацій.

В цілому дисертаційну роботу Чобіток Вікторія Іванівни можна оцінити як закінчене дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими та достовірними.

### *Наукова новизна положень, сформульованих в дисертації*

Представлена дисертація Чобіток В. І. відзначається творчим характером та містить результати, що характеризуються науковою новизною. Вони полягають у такому:

Дисертант дослідила та сформувала об'єктивні закономірності еволюційної трансформації системи управління як конвергентного підґрунтя холістичного розвитку підприємств на основі архетипики як сукупності наукових поглядів і тенденцій у рамках історично-об'єктивних періодів розвитку суспільства. Доведено, що ці закономірності формують ціннісно-смислову основу, яка концептуально доповнює і перманентно удосконалює функціональні особливості й міжрівневі зв'язки систем управління завдяки накопиченню знань на різних науково-філософських рівнях, що призводить до отримання позитивного синергетичного ефекту й активізації холістичних основ розвитку підприємств (с. 97-126).

В дисертації розроблено концептуалізацію інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка базується на інтеграції фундаментальних принципових концепцій. Доведено доцільність управлінського впливу на процеси самоорганізації системи й інтеграції інтелектуально-креативних ресурсів, інструментів управління, за допомогою яких визначаються інтелектуально-орієнтовані вектори розвитку на основі холістичного (цілісного) підходу (с.409-431).

Дисертант запропонувала методологічні аспекти інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств на засадах процесів сцієнтизму й антисцієнтизму, сутність яких полягає у об'єктивному визначенні науки як суперечливого напряму позитивного або негативного впливу на соціально-економічне середовище в аспекті використання креативних методів та методологічних парадигм в інноваційних дослідженнях, вивчені світоглядних стандартів і ідеалів. Запропоновані методологічні аспекти є підґрунтям до формування відповідних управлінських систем і механізмів, удосконалення інтелектуально-інноваційних компетенцій персоналу, орієнтованих на підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств (с.127-144).

Автор сформувала інтегрований механізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який побудовано на консолідації функціональних особливостей процесів інтелектуалізації управління і холістичного розвитку. Реалізація цих процесів відбувається на основі мультиагентного підходу в реальному часі у безперервному потоці подій та надає можливість системі управління превентивно реагувати на зміни існуючого стану відповідно до викликів інноваційної економіки (продуктування інноваційно-креативних рішень) і ресурсів, у рамках якого підприємство декомпозує як соціально-економічна система до рівня мережі окремих автономних структур. Це надає можливість моделювати імітаційні задачі дослідження ринкових взаємодій між суб'єктами та координувати програмні результати їх діяльності (с.386-408).

Дисертантом удосконалено категоріальний силогізм інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, який базується на системоутворюючій теоретичній індукційно-детермінованій основі використання теоретичного апарату дослідження через уточнення сутності понять «інтелектуалізація», «управління підприємствами», «розвиток підприємства», враховуючи турбулентні впливи інтелектуально-креативного середовища на наукову думку. Це дозволило дисертанту уточнити логічну сутність поняття «інтелектуалізація» управління холістичним розвитком підприємств» з урахуванням інтелектуально-знаннєвих активів підприємств, інформаційно-комунікаційних технологій для продуктування нових підходів в управлінні з метою досягнення цілей розвитку і максимізації результатів діяльності підприємства, забезпечення ефективного функціонування за

допомогою взаємозв'язку поетапних ад'ективних рішень у непередбачуваних ситуаціях (с. 78-92).

За результатами проведеного дослідження автор удосконалила модель прийняття ефективного управлінського рішення щодо впровадження стратегічно-цільових комплексів інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, яка базується на консолідований реалізації сукупності стратегічно-орієнтованих напрямів управління. Ця модель є основою для формування єдиної системи реалізації нововведень за допомогою використання групового інтелекту, знань, що були накопичені для модифікування конфігурації стратегічно-орієнтованих альтернатив холістичного розвитку (с. 280-302).

Слід відзначити удосконалений автором синектичний підхід до інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств залізничного транспортного машинобудування, який базується на потенційно-альтернативних можливостях акумулювання інтелектуально-інноваційної активності людських ресурсів (персоналу) на основі використання механізмів когнітивного дисонансу соціально-психологічної взаємодії в процесах інтелектуальної діяльності. Реалізація удосконаленого підходу надає можливість забезпечувати перманентне дослідження проблем холістичного розвитку, генеруючи нові інтелектуально-потенційні ресурси, радикально змінюючи векторну направленість діяльності підприємства (с. 309-325).

Дисертантом досліджено та удосконалено методичні аспекти забезпечення управління холістичним розвитком підприємств, які базуються на систематизації комплексних методів і моделей з урахуванням їх адекватності, точності, універсальності й економічності. Розглянутий інструментарій дозволяє достовірно оцінити рівень розвитку підприємств та є підґрунтам для забезпечення ефективності високоорганізованого інтелектуального управління холістичним розвитком підприємств (с. 145-161).

В дисертації було розвинуто парадигму мистецтва інтелектуалізації управління підприємством, яка базується на фундаментальних положеннях науки про управління, враховуючи багатоаспектність і різнохарактерну взаємопов'язаність складних системоутворюючих елементів, виявляючи об'єктивні закони їх формування і розвитку в результаті інтенсивного продукування креативних знань (інтелектуалізація є провідною парадигмою

управління). За її допомогою можна визначити поліструктурну напрямленість нової економіки та сформувати детермінований причинно-наслідковий погляд (с. 49-60).

Запропонований автором науково-практичний підхід до оцінки рівня розвитку промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, полягає у формуванні системи комплексного оцінювання з використанням сукупності складових та їх показників, інтегральної оцінки рівня розвитку. Цей підхід є основою для продукування ефективних управлінських рішень, стратегічних цілей щодо удосконалення процесу інтелектуалізації управління холістичним розвитком як основи бізнес-моделювання (с. 188-193).

Дисертантом розроблено науково-практичний підхід до локалізації і нейтралізації ризиків у процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування, що базується на положеннях сучасної ризикології і верифікації комплементарних критеріїв локалізації та нейтралізації ризиків різної етимології. Даний підхід є підґрунтям до розробки ефективної моделі управління завдяки формуванню інтелектуально-інноваційних рішень та з меншими втратами подолати релевантний ризиковий спектр у процесі інтелектуалізації управління холістичним розвитком (с. 238-279).

В дисертації було розроблено мотиваційний механізм формування і використання колективного інтелекту в процесі забезпечення холістичного розвитку підприємств. Сутність даного механізму базується на отриманні альтернативних синергетичних ефектів (комплексність, диференційність, гнучкість, оперативність) у процесі синтезу видів професійно-суспільного інтелекту та враховує потреби, можливості, знання, уміння, практичний досвід для ефективного використання людських ресурсів, що забезпечує холістичний розвиток підприємств (с. 326-385).

### ***Теоретико-методологічне та практичне значення отриманих результатів дослідження***

Теоретико-методологічне та практичне значення отриманих результатів дослідження полягає у розробленні методико-прикладної бази забезпечення інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств, ці

результати надають змогу поглибити розуміння складних закономірностей, які лежать в основі вирішеної проблемної площини.

Результати дисертації отримали практичне застосування в діяльності: ТОВ «ХАРКІВТРАНСМАШПРОЕКТ» (довідка № 025/С-1 від 20.01.2020 р.); Виконавчого комітету Харківської міської ради (довідка № 08-21/1630/2-20 від 02.07.2020 р.); АТ «ПЛАСКЕ» (довідка № 0120721/1902-1 від 21.07.2020 р.); Філії «Українська залізнична швидкісна компанія» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 01-35/12 від 22.04.2020 р.); Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку Національної академії наук України (довідка № 01/63/1 від 22.07.2020 р.); АТ «Івано-Франківський локомотиворемонтний завод» (довідка № 158/С1-25 від 27.02.2020 р.); Державного підприємства «Східний експертно-технічний центр Держпраці» (довідка № 1-06/293-01 від 11.11.2019 р.); виробничого підрозділу «Лозівське локомотивне депо» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 258/к від 15.04.2020 р.); Філії «Центральна станція зв'язку» АТ «Укрзалізниця» (довідка № 317/03 від 21.05.2020 р.); ТОВ «Виробничо-комерційна фірма «Електропромремонт»» (довідка № 33/2-16 від 25.03.2020 р.).

Теоретичне значення основних положень дисертації підтверджуються використанням в Українській інженерно-педагогічній академії при підготовці фахівців другого рівня вищої освіти (магістр) із напряму 051 «Економіка» та 015.24 «Професійна освіта. Економіка» при викладанні дисциплін «Конкурентоспроможність підприємства», «Управління ресурсами» та «Економічне управління підприємствами» (довідка № 107-04-135 від 13.07.2020 р.).

Дисертант має зареєстроване авторське право на науково-методичний твір «Управління ризиком на підприємствах» (свідоцтво № 67028 від 04.08.2016 р.).

### ***Оцінка повноти викладення дослідження в опублікованих роботах***

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації висвітлено в 70 наукових працях, серед яких: 2 статті у колективних монографіях; 28 статей у наукових фахових виданнях України, із них 22 – у виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 4 статті у зарубіжних виданнях, внесених до наукометричних баз даних; 2 статті в інших виданнях

України; 34 публікацій тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій, 1 авторське право. Загальний обсяг публікацій становить 24,88 ум.-друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 20,66 ум. друк. арк.

Результати, отримані в дисертації, пройшли належну апробацію на 34 міжнародних, всеукраїнських та інших науково-практичних конференціях. Опубліковані праці відображають основний зміст дисертації.

Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає її змісту та структурі. Текст автореферату відповідає вимогам МОН України та не містить положень, які не знайшли відображення в дисертації.

### *Структура та зміст дисертації*

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи – 625 сторінок машинописного тексту. Дисертація містить 47 таблиць, з них 13 займають 20 повних сторінок; 118 рисунків, з них 31 займають 31 повну сторінку; 30 додатків – на 131 сторінці; список використаних джерел з 525 найменувань – на 53 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 390 сторінки.

Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, визначає структуру роботи. Структура дисертації узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження, її оформлення відповідає чинним вимогам, наукові положення викладено конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень проблеми.

### *Дискусійні положення зауваження до роботи*

Відзначаючи загальний високий рівень обґрутованості теоретичних, наукових та прикладних досліджень, виконаних в роботі Чобіток В.І., її цілісність та логіку викладу матеріалів, можна вказати і на наявність деяких дискусійних положень:

1. В параграфі 1.1 на рис. 1.4 (с. 57) автор виокремлює передумови розвитку процесу інтелектуалізації управління підприємствами в мінливих умовах господарювання, а саме: інтелектуалізація загальної праці; зміни економічного напрямку; зміни соціального середовища; динамічний розвиток,

науково-технічний прогрес. На нашу, доцільно було б пояснити, як саме ці передумови впливають на холістичний розвиток підприємств, що надало б можливість прогнозувати та знижувати їх негативний вплив.

2. Автором проаналізовано економічну сутність поняття «інтелектуалізація», надано авторське пояснення щодо уточнення сутності та розроблено механізм впливу результатів інтелектуального виробництва на інтелектуалізацію управління підприємствами, який наведено на рис.1.10 (стор.81), де виокремлено блок «інформаційно-комунікаційні технології» за рахунок конвергенції, інтеграції та синхронізації, але не зовсім зрозуміло, яким чином будуть відбуватися ці процеси. Доцільно було б розглянути приклади щодо можливості залучення досвіду інших підприємств та адаптації їх до сучасних реалій.

3. За результатами проведених досліджень автором визначена позитивна сторона концепції інтелектуалізації управління, яка враховує проблеми існування середовища, де використовуються інтелектуально-креативні інструменти та визначено перспективи розвитку концепції інтелектуалізації управління, пов'язані з інтеграцією трьох найбільш принципових концепцій: інтелектуального капіталу; управління знаннями та ефективної організації (рис. 2.7, с. 129), було б доцільно уточнити, яким чином буде формуватися інтелектуальний капітал, як буде відбуватися управління знаннями та як буде забезпечено ефективну організацію цього процесу.

4. Автор в дисертації пропонує для формування управлінських рішень щодо розвитку кластерів промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування враховувати фундаментальні принципи управління, які представлено на рис. 4.5-4.8 (с.231-234). Проте, автор не уточнює, які саме принципи управління необхідно використовувати керівництву конкретного кластеру промислових підприємств залізничного транспортного машинобудування.

5. В дисертації автором виокремлено та надано характеристику видів ризиків залежно від джерел їх виникнення (рис. 4.10, с. 242), які впливають на діяльність промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування. На нашу думку, доцільно було б визначити, як саме впливають ці ризики на діяльність підприємств та який ступінь загроз вони мають з точки зору процесу інтелектуалізації управління їх холістичним розвитком.

6. На рис. 5.16. (с. 367) дисертації автор запропонував систему організації мотивації робітників на промислових підприємствах залізничного транспортного машинобудування, де подано підходи до мотивації, мотиваційні методи та вимоги до високої мотиваційної діяльності, що впливає на підвищення рівня інтелектуалізації управління холістичним розвитком, але не зазначає, хто саме буде організовувати та контролювати цей процес та які додаткові ресурси для цього необхідно залучати.

7. Автор в дисертації пропонує використовувати копінг-стратегію на промислових підприємствах залізничного машинобудування (рис. 5.21, с.380), сутність якої полягає у вирішенні проблем боротьби зі стресом, що об'єднує два векторних напрями: проблемно-направлений (zmіна ситуації) та емоційно-направлений (zmіна емоційного стану). В запропонованій стратегії враховуються лише стресові ситуації, які відбуваються на підприємстві. Доцільно було б врахувати і негативний вплив зовнішнього середовища та можливо запропонувати систему стрес-менеджменту, яка б допомагала подолати не тільки внутрішні стресові ситуації, а і вирішувала б проблеми впливу зовнішніх факторів, які теж мають значний вплив на розвиток процесу інтелектуалізації.

8. В дисертації автором визначено фактори когнітивної моделі інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного машинобудування (табл. 5.3, с. 398), доцільно було б добавити фактор забезпечення умов (технічних, ергономічних, соціальних тощо) для організації процесу активної інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств залізничного машинобудування, що надало б можливість оцінити рівень забезпеченості цього процесу на підприємстві.

Вищеперечислені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову і практичну цінність дисертації Чобіток Вікторії Іванівни.

### ***Загальний висновок***

Дисертаційна робота Чобіток Вікторії Іванівни «Інтелектуалізація управління холістичним розвитком підприємств» є завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання щодо подальшого розвитку теоретичних

положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації управління холістичним розвитком підприємств.

Зміст дисертації відповідає обраній темі, забезпечує досягнення поставленої мети і завдань дослідження. Оформлення дисертації та автореферату відповідає встановленим вимогам. Автореферат дисертації в повній мірі розкриває її основні положення та відображає зміст і структуру роботи.

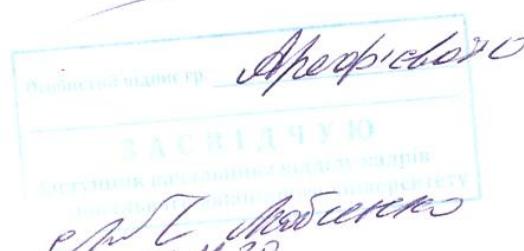
Робота відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 13, 14 чинного «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами) щодо докторських дисертацій на отримання наукового ступеня доктора економічних наук, виконана на високому науковому рівні, основні її результати опубліковані і отримали позитивні відгуки на науково-практичних конференціях.

Вважаю, що Чобіток Вікторія Іванівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук зі спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

#### Офіційний опонент:

завідувач кафедри економіки  
повітряного транспорту Національного  
авіаційного університету,  
МОН України,  
д.е.н., проф.

O.B. Ареф'єва



В.О. проректор  
з підгаєвного роботи



А. Глухік  
Відмінно  
23.11.2020  
Учений секретар  
спеціалізованих високі  
нагляд № 364.820.05  
Із засудженням (Чобіток В.В.)