

До спеціалізованої вченої ради Д 08.120.01  
у Вищому навчальному закладі  
«Університет імені Альфреда Нобеля»

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора ЧЕРЕП АЛЛИ ВАСИЛІВНИ  
на дисертаційну роботу Хаврової Катерини Сергіївни  
«Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств: концепція та  
методологія», подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних  
наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)**

**1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими  
програмами, планами, темами.**

Сучасний етап економічного розвитку тісно пов'язаний з його інтелектуалізацією як особливою управлінською технологією, що стає умовою ефективного функціонування господарюючих на ринку суб'єктів й фактором підвищення їх конкурентоспроможності. За такої позиції одним з векторів розвитку підприємств є досягнення такого рівня інтелектуалізації діяльності, який забезпечив би йому конкурентні переваги за рахунок впровадження системи управління знаннями, що сприяє реалізації творчих ініціатив і інноваційних технологій. Зазначені принципи діяльності характерні для підприємств різних сфер підприємницької діяльності, у тому числі, торговельних підприємств. При цьому, не втрачає актуальності вплив зовнішнього середовища на розвиток підприємств, подолання негативних наслідків якого теж можливе за рахунок активізації інтелектуалізаційної діяльності.

Зважаючи на це, для вирішення зазначеної проблеми залучаються напрацювання відомих вітчизняних і зарубіжних науковців, де розкриваються теоретико-методологічні засади управління розвитком підприємств і аспекти їх інтелектуалізації. Однак, для здійснення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств необхідні поглиблене дослідження й розробка науково обґрунтованих підходів, моделей, методів та практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Актуальність дисертаційної роботи обумовлена потребою розв'язання вищезначених проблем в контексті розробки концепції інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств, формування системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі, вибору стратегії управління інтелектуалізацією їх діяльності та удосконалення допоміжних процесів для забезпечення ефективного функціонування. У зв'язку з цим проблеми, розв'язані автором дисертації, являють собою науковий інтерес, мають важливе господарське значення і практичну спрямованість.

Робота Хаврової Катерини Сергіївни з теоретичної і практичної точки зору є суттєвим доробком за заявленою темою, виходячи з огляду на її безпосередній

зв'язок із основними напрямками наукових досліджень Університету імені Альфреда Нобеля за темою: «Формування механізмів управління підприємствами» (номер державної реєстрації 0115U000062) та Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського за темами: «Соціально-економічні аспекти розвитку економіки підприємства» (номер державної реєстрації 0115U005055), «Інноваційний розвиток підприємств в умовах постіндустріальної трансформації економіки» (номер державної реєстрації 0118U006409), «Інтелектуалізація діяльності підприємств як умова інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0119U101084).

У рамках зазначених тем за безпосередньою участю дисертанта розроблено функціональну модель системи управління інтелектуалізаційною діяльністю торговельних підприємств, здійснено дослідження стану інтелектуалізації діяльності у сфері торгівлі, обґрунтовано методологію формування системи управління розвитком підприємства в умовах інтелектуалізації діяльності, уточнено дефініцію інноваційного розвитку та його зв'язок з інтелектуалізацією діяльності підприємств.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та практичних рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Сформульовані в дисертації теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими і містять елементи наукової новизни.

Хаврова К.С. у дисертаційній роботі визначила відповідну її темі мету, для досягнення якої поставлено і вирішено комплекс завдань, пов'язаних з обґрунтуванням теоретичного і методологічного апарату та вибором інструментарію підвищення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

Новизна дисертаційної роботи Хаврової К.С. полягає в тому, що в роботі вирішено важливу наукову проблему розроблення і удосконалення теоретико-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств. Отримані результати свідчать про їх наукову новизну, практичне значення та наявність предмету прилюдного захисту.

Одержані наукові положення, висновки і рекомендації, побудовані на фундаментальних теоретичних розробках вітчизняних та зарубіжних фахівців у сфері управління та інтелектуалізації підприємств, а також використанні значного обсягу статистичної інформації, звітних матеріалів торговельних підприємств та належній апробації результатів дисертаційної роботи.

Під час дослідження було використано загальнонаукові і спеціальні методи, зокрема: ретроспективного аналізу; аналізу та синтезу; семантичного аналізу; структурно-логічного аналізу; порівняльного аналізу; статистичного аналізу; графічний; метод угруповань і класифікацій; економіко-математичні методи; когнітивного моделювання; емпіричний метод; експертних оцінок.

Крім того, достатність та практичну значущість одержаних в дисертаційному дослідженні наукових положень та рекомендацій підтверджує

впровадження розробок у діяльність торговельних підприємств, про що свідчать додані до роботи довідки.

Вищенаведене дає підставу констатувати, що виконана робота є логічно завершеним економічним дослідженням, яке характеризується шириною постановки завдань, новизною їхнього вирішення, обґрунтованістю висновків і рекомендацій, взаємозв'язком методичних і прикладних питань, що підтверджує достовірність сформованої ефективної системи управління інтелектуалізацією торговельних підприємств.

### **3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.**

В дисертаційній роботі Хаврової К.С. обґрунтовано ряд наукових положень, висновків та рекомендацій, які становлять новизну, наукову й практичну цінність дослідження.

За оглядом основних аспектів дисертаційної роботи відповідно до логіки викладення матеріалу слід виділити такі положення наукової новизни.

Автором розвинено категорійний апарат в частині уточнення поняття інтелектуалізації діяльності підприємств (С. 60-66) з акцентом на поєднанні процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок залучення інтелектуальнозначущих здібностей і можливостей персоналу та накопичених ним знань, що в результаті стає ресурсом інноваційності підприємства.

Удосконалено функціональну модель управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств (С. 87-90), в якій у якості об'єктів управління виділено інтелектуалізацію діяльності як ресурс, інтелектуалізацію діяльності як процес й інтелектуальну активність персоналу, що дозволяє за побудованою матрицею ухвалювати управлінські рішення щодо результативності інтелектуалізаційної діяльності підприємства.

Дістала подальшого розвитку методологічна платформа управління інтелектуалізацією діяльності (С. 106-112) в частині виокремлення принципів інтелектуалізації діяльності й алгоритмізації послідовності визначення її рівня за конкретизації в межах складових функціональної моделі управління об'єкту, предмету, функцій і методів дослідження, що дозволяє визначати завдання стосовно інтелектуалізації діяльності за сферами відповідного функціонального спрямування.

В рамках дослідження узагальнено формуючі елементи інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств через призму взаємопов'язаних категорій – інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальна активність персоналу, інтелектуальний потенціал (С. 124-126, 141-142), що конкретизовані за квадроелементною структурою інтелектуалізації.

Вперше розроблено концепцію інтелектуалізації діяльності торговельного підприємства (С. 158-160), яка побудована за блоковою системою: блок 1 – теоретико-методологічне підґрунтя; блок 2 – прикладні аспекти; блок 3 – ідентифікація векторів розвитку персоналу, де кожен блок включає відповідні

складові та відповідний кожному з них результат. Це дозволяє сформувати цілісне бачення процесу інтелектуалізації діяльності, метою якого є забезпечення розвитку торговельних підприємств.

Розвинено систему факторів-індикаторів, що впливають на стан інтелектуалізації діяльності та об'єднують п'ять груп факторів (PESIT): політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні з відповідними одиничними факторами-індикаторами (С. 175-182), за якими будується когнітивна карта їх впливу на інтелектуалізацію діяльності підприємств.

В дисертації удосконалено підхід до визначення впливу факторів зовнішнього середовища на інтелектуалізацію діяльності торговельних підприємств (С. 195-199), за яким ступінь впливу визначається за коефіцієнтом комплементарності, розрахованим за одиничними індикаторами політичних, економічних, соціальних, інституційних, технологічних факторів зовнішнього середовища й показує його сприятливість.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до оцінки складових компонентів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (С. 211-218), за яким для оцінки соціальної та інтелектоорієнтованої компонент задіяно сукупність показників, на підставі значень яких розраховуються комплексні показники зазначених компонент та інтегральний показник інтелектуалізації діяльності.

Удосконалений методичний підхід до оцінки рівня інтелектоорієнтованої компоненти, яка є визначальною для інтелектуалізації діяльності підприємства, дозволяє, базуючись на індикаторах, об'єднаних за кластерами кваліфікацій, здібностей, можливостей експертним методом, визначити її рівень відповідно до шкали Харрінгтона (С. 228, 230).

В дисертації набув подальшого розвитку механізм формування інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств (С. 245-249), що побудований за багаторівневою схемою та містить елементи, які включають відповідні дії щодо досягнення цілей формування бізнес-моделі. Це дозволяє узагальнити передумови для формування системи радарів, за якими розпізнаються формати інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств.

Автором вперше запропоновано методологію формування системи радарів для визначення форматів інтелектуалізаційної бізнес-моделі торговельних підприємств на підставі інтегрального показника інтелектуалізації (С. 250-257, 262), розрахованого за загальними показниками відповідно до кластерів індикаторів із встановленням меж його рівнів згідно оціночної шкали Харрінгтона, та відповідної площі радарів. Це дозволило обрати один із форматів бізнес-моделі – інноваційний, інтегрований, раціональний, контентоорієнтований, диригування та запропонувати програми інтелектуалізації діяльності – «старт інтелекту»; «розумні кроки»; «степ ап»; «брейн плюс»; «корпоративний стимул».

Вперше запропоновано науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств (С. 274-293), за яким на підставі процесно-аналітичного узагальнення виокремлено кроки і процедури зазначеного процесу, що дозволило за агрегованим стратегічним

індикатором та відповідно до базової платформи інтелектуалізації діяльності обрати найбільш прийнятну для кожного підприємства стратегію управління – інкрементну, паритетну, інтегративну, релевантну, трансформаційну, домінуючу, радикальну та згідно з їх характеристиками розробити програму реалізації обраної стратегії.

Дістав подальшого розвитку концептуальний базис мотиваційного механізму інтелектуальної активності персоналу торговельного підприємства (С. 304-311), який розширено шляхом введення додаткових елементів, серед яких: розвиток інтелектуальної активності й комунікацій та система мотивації. Це дозволило визначити результат регулюючої дії на інтелектуальну активність персоналу торговельних підприємств.

Ці та інші наукові здобутки дисертанта мають наукове, теоретичне та практичне значення, є необхідним теоретико-методологічним базисом для розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

#### **4. Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження.**

Наукова цінність результатів проведеного дослідження полягає в тому, що викладені теоретичні положення дозволяють сформулювати теоретико-методологічний підхід до прискорення інтелектуалізаційної діяльності торговельних підприємств та удосконалення його управлінських процесів.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані положення й підходи можуть бути використані для формування і реалізації стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується довідками про їх впровадження в діяльність торговельних підприємств: ТОВ «Полімакс Донбас» (довідка № 9/21 від 23.03.2019 р.); гіпермаркетів ТОВ «Епіцентр К» (довідка № 11/2018 від 03.10.2018 р.); супермаркетів «Сільпо» ТОВ «Фоззі-фуд» (довідка № 08/030 від 14.02.2019 р.); підприємств ТОВ «Еталон-Famaly» (довідка № 12/031 від 14.10.2018 р.) та відділення Донецької торгово-промислової палати у м. Маріуполі (довідка № 02/2038 від 15.02.2020 р.).

Теоретичні і практичні результати дослідження використовуються в освітньому процесі Університету імені Альфреда Нобеля (довідка № 983 від 27.12.2019 р.) та Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (довідка № 21/511 від 21.04.2019 р.).

#### **5. Повнота викладення положень дисертації у опублікованих працях.**

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи достатньо повно висвітлені автором у 52 наукових працях, серед яких шість монографій, в тому числі, одноосібна обсягом 15,2 друк. арк.; 21 стаття у збірниках наукових праць, з них 12 статей у наукових фахових виданнях України, 9 у

фахових виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз, та періодичних наукових виданнях інших держав (із них одна стаття у періодичному виданні, що входить до наукометричної бази даних Scopus); 20 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій становить 47,18 друк. арк. Особисто автору належить 40,36 друк. арк.

Наукові публікації відповідають чинним в Україні вимогам. Публікації достатньо повно розкривають зміст дисертаційного дослідження, його наукову новизну та результати, що виносяться на захист.

Основні положення та висновки дисертаційного дослідження Хаврової К.С. протягом 2012-2020 рр. пройшли апробацію на 20 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. В опублікованих працях розкрито основні результати дослідження і його наукову новизну. Це дозволяє стверджувати, що висновки і пропозиції, запропоновані у дисертаційній роботі, є апробованими.

#### **6. Ідентичність змісту автореферату і основних положень дисертації.**

Викладений у логічній послідовності та науково обґрунтований матеріал дисертаційної роботи повністю відображає результати досліджень. Наукові положення дисертації сформульовано коректно, по кожному з них визначено науковий результат, ступінь новизни та практичне значення.

Одержані результати достатньо обґрунтовано та аргументовано. Представлене дослідження має концептуальний і прикладний аспекти, що характерно для такого рівня наукової роботи.

В авторефераті з достатньою повнотою і в логічній послідовності відображено зміст дисертації, розкрито основні результати, одержані в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації роботи.

Структура і зміст автореферату відповідають вимогам нормативних документів.

#### **7. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Структура дисертації збалансована. За обсягом і оформленням відповідає вимогам, що ставляться до докторських дисертацій. Подана до захисту дисертаційна робота, основний текст якої розміщено на 330 сторінках (13,75 авт. арк.), виконана державною мовою й подана у логічному зв'язку та послідовності.

Дослідження виконано у межах визначеної теми, мети та завдань. Тема дисертації та її зміст відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) і профілю спеціалізованої вченої ради Д 08.120.01 Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля».

Стиль викладання матеріалів дослідження характеризуються логічністю, грамотністю, використанням фахової термінології. Оформлення дисертації в цілому відповідає вимогам, що висуваються до докторських дисертацій.

Положення кандидатської дисертації Хаврової К.С. «Механізм управління поточними витратами торговельних підприємств», захищеної за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)», не знайшли застосування в дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

## **8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Позитивно оцінюючи рівень наукових, методологічних і прикладних положень, обґрунтованість висновків і пропозицій, вважаю за потрібне звернути увагу на дискусійний характер окремих аспектів дослідження:

1. Зважаючи на те, що об'єктом дослідження визначено процеси інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища (С. 26), постає питання до авторського визначання досліджуваної категорії в сенсі поєднання процесів створення інноваційних продуктів і послуг за рахунок інтелектуальної активності працівників, що в результаті стає ресурсом (с. 66). Це потребує пояснення з метою розуміння, яким чином виділення цих трьох процесів у якості об'єктів управління у подальшому використовується для здійснення оцінки інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств з залученням різних підходів, де не завжди прослідковується взаємодоповненість вищезазначених процесів.

2. Здобувач пропонує для управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств використовувати сформовану функціональну модель як систему упорядкованих і взаємопов'язаних елементів (рис. 1.12, С. 84-88). Виходячи з того, що торговельні підприємства розрізняються між собою окремими характеристиками, зокрема, масштабами діяльності, бажано було врахувати в моделі ці особливості, що спростило практичну її реалізацію з урахуванням специфіки функціонування досліджуваних підприємств і ухвалення відповідних управлінських рішень щодо інтелектуалізації їх діяльності.

3. Викликає зацікавленість експлікація формуючих елементів інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств (С. 115-126) за рахунок поєднання категорій: інтелектуальні ресурси, інтелектуальний капітал, інтелектуальна активність персоналу, інтелектуальний потенціал шляхом побудови квадратноеlementної структури та їх уточнення через комплекс індикаторів. Однак, з тексту не зовсім зрозуміло, яке наповнення має кожен з наведених формуючих елементів та за якими критеріями було сформовано відповідні їм індикатори. Крім того, розвиток взаємозв'язку зазначених категорій для подальших досліджень підвищило б практичну значущість отриманих результатів.

4. Одним з ключових моментів роботи є дослідження факторів-індикаторів, що впливають на стан інтелектуалізації діяльності, які автором об'єднано у п'ять

груп (PESIT): політичні, економічні, соціальні, інституційні та технологічні фактори (табл. 3.8, С. 178-179). Слід погодитися, що це авторський підхід, за яким у подальшому визначається вплив за відповідними кожній групі одиничними факторами-індикаторами та формуються передумови для вибору стратегії підприємства щодо прискорення інтелектуалізації його діяльності. Оскільки в тексті не систематизовані критерії виділення таких груп, то постає питання щодо необхідності виокремлення інституційних факторів та віднесення окремих факторів-індикаторів до тих чи інших груп, що потребує додаткових коментарів здобувача.

5. Важливим у будь-якому дослідженні є визначення меж оцінки досліджуваних категорій, зокрема, інтелектуалізації діяльності, для прийняття відповідних управлінських рішень щодо підтримки чи підвищення її рівня. В цьому сенсі слід виділити отримані за результатами дослідження рівні інтелектоорієнтованої компоненти інтелектуалізації діяльності, а саме: високий, прийнятний, достатній, низький, кризовий рівні (рис. 4.4, С. 228), які встановлено за оціночною шкалою Харрінгтона. Для уточнення висновків, на наш погляд, слід деталізувати: наведена шкала побудована за загальноприйнятими підходами, чи вона базується на результатах дослідження стану інтелектуалізаційної діяльності конкретних підприємств? Чи є ця шкала універсальною, чи використовується лише для досліджуваних підприємств? Пояснення автора підтвердило б подальші висновки щодо їх практичного застосування.

6. Здобувач стверджує, що одним із шляхів успішної реалізації обраної стратегії управління інтелектуалізацією діяльності торговельних підприємств (підрозділ 5.1) є запропоновані програми інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств – «старт інтелекту»; «розумні кроки»; «степ ап»; «брейн плюс»; «корпоративний стимул» (табл. 4.7, С. 260). В цьому сенсі бачиться доцільним уточнення авторської думки щодо переорієнтації стратегічних напрямів роботи з персоналом щодо його інтелектуальної активності в частині значення таких заходів для прискорення інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств.

7. Заслуговує на увагу розвинутий у роботі мотиваційний механізм інтелектуальної активності персоналу (підрозділ 5.2) за рахунок введення додаткових елементів: розвиток інтелектуальної активності й комунікацій та система мотивації. В цілому, підходи автора є зрозумілими і актуальними для досліджуваних процесів, однак, потребує уточнення наповнення елемента «система мотивації», що є необхідним для проведення заходів щодо підвищення рівня інтелектуальної активності працівників торговельних підприємств.

8. Здобувачем виділено підрозділ для характеристики такого інструментарію інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств як діджиталізація бізнеса, що є, безумовно, важливим в умовах «цифрової» економіки. Однак, в тексті увага, в основному, акцентується на теоретичних аспектах зазначеного процесу. Робота значно виграла б, якби було наведено апробацію наукових положень і пропозицій, що висвітлені в підрозділі 5.3.



Загалом, зазначені зауваження не знижують наукової та практичної цінності проведеного здобувачем дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

### 9. Загальний висновок по дисертації.

Дисертація за змістом, рівнем теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості висновків і розробок відповідає чинним вимогам щодо такого рівня робіт, вона є самостійною, завершеною науковою працею, в якій автором обґрунтовано та винесено для прилюдного захисту наукові положення, що підтверджують вирішення наукової проблеми стосовно інтелектуалізації діяльності торговельних підприємств та наявність суттєвого особистого внеску до економічної науки й практики розвитку торговельних підприємств.

Актуальність теми дисертаційної роботи «Інтелектуалізація діяльності торговельних підприємств: концепція та методологія», наукова новизна сформульованих та обґрунтованих в ній положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність, наукова і практична значущість відповідають вимогам пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. (зі змінами і доповненнями) та є підставою для присудження Хавровій Катерині Сергіївні наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, професор,  
декан економічного факультету  
Запорізького національного університету



*Череп* А.В.Череп

Підпис засвідчую:

Проректор з науково-педагогічної роботи  
Запорізького національного університету

*Каганов* Ю.О. Каганов

Вхідний № 340  
від 09.10.2020