

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
**Штангрета Андрія Михайловича**  
на дисертаційну роботу **Панаса Ярослава Володимировича**  
**«Контролінг інноваційної діяльності машинобудівних підприємств»**  
подану на здобуття наукового ступеня кандидата 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**

В умовах розвитку четвертої промислової революції, яка супроводжується швидкою трансформацією промислових технологій (зокрема, предиктивної аналітики даних, штучного інтелекту, масової роботизації та ін.) перед вітчизняними машинобудівними підприємствами відкриваються як нові можливості, так і загрози. Використання підприємствами технологій Індустрії 4.0 здатні забезпечити мінімізацію витрат на персонал, здешевити товари, знизити інтенсивність праці та підвищити їх ефективність загалом. Фактично з їх допомогою підприємства швидше та точніше реагують на потреби ринку і отримують додаткові конкурентні переваги. Це в чергове підтверджує, що інновації є єдиним безальтернативним способом забезпечення довготривалої конкурентоспроможності та розвитку суб'єктів господарювання.

Водночас здатність вітчизняних машинобудівних підприємств продукувати та використовувати новітні технології насамперед залежить від ефективності функціонування системи управління інноваційною діяльністю. Однак, попри наявний інноваційний потенціал, ефективність інноваційної діяльності підприємств цієї сфери господарювання в Україні є доволі низькою. На неї, безумовно, впливає значна кількість зовнішніх чинників інституційного, інфраструктурного, фінансового та іншого характеру, що пов'язано з функціонуванням макро- та мезооточення. Проте ключова причина низької

інноваційної активності та ефективності цієї діяльності машинобудівних підприємств криється в менеджменті. З огляду на це система управління інноваційною діяльністю цих підприємств потребує вдосконалення із застосуванням сучасних інструментів менеджмент відповідно до вимог часу та викликів Індустрії 4.0. До таких інструментів належить контролінг. Широке використання контролінгу в практиці господарювання європейських підприємств, зокрема Німеччини та Великобританії, підтвердило, що він є одним з найуспішніших інструментів, який забезпечує підвищення ефективності функціонування об'єднувальної функції менеджменту підприємств.

Актуальність теми дослідження також підтверджується тим, що матеріали дисертації використані при розробленні чотирьох держбюджетних науково-дослідних робіт Національного університету «Львівська політехніка»: «Розробка системи ринкового управління інноваційними процесами на основі моніторингу показників діяльності та конкурентноздатності підприємства» (номер державної реєстрації 0198U007871) (акт впровадження від 02.04.2018 р.); «Проблеми управління процесом інтенсифікації використання та оновлення виробничого потенціалу підприємств регіону в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0101U000870) (акт впровадження від 02.04.2018 р.); «Удосконалення управління інноваційним та інвестиційним процесами на підприємствах України» (номер державної реєстрації 0103U001337) (акт впровадження від 28.03.2018 р.); «Формування інноваційного потенціалу управління організації в сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0105U000604) (акт впровадження від 28.03.2018 р.).

Окрім того, результати роботи використано при розробленні науково-дослідної роботи кафедри менеджменту персоналу та адміністрування «Управління персоналом у процесі інтелектуалізації систем менеджменту промислових підприємств» (номер державної реєстрації 0113U005291) (акт про впровадження від 28.03.2018 р.).

Відтак, обрана Ярославом Володимировичем Панасом тема дисертаційної роботи «Контролінг інноваційної діяльності машинобудівних підприємств» є актуальною, значущою для науки і практики.

## **2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи**

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації Панаса Я.В., відзначаються високим ступенем обґрунтованості і є достовірними. Поставлена мета дослідження досягнута, а визначені завдання – вирішено. Ґрунтовно розкрито наукову новизну, окреслено теоретичну і практичну значимість отриманих результатів дослідження.

Для вирішення поставлених завдань у дисертаційній роботі було використано загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення, ретроспективного економічного дослідження – для визначення сутності та місця контролінгу в системі менеджменту підприємства (п. 1.1, 1.2); економіко-статистичного, структурного і факторного аналізу – для оброблення статистичних даних, визначення стану та результативності інноваційної діяльності на макро- та мікрорівнях (п. 2.1-2.3); абстрагування та економіко-математичного моделювання – для моделювання експрес-оцінювання рівня фактичних відхилень від плану в контролінгу інноваційної діяльності (п. 3.3); формальні та системно-структурні – для обґрунтування шляхів удосконалення організаційних та інформаційних аспектів контролінгу інноваційної діяльності підприємств (п. 3.1-3.3); прийоми графічного та табличного представлення інформації – для наглядного зображення результатів дослідження, оцінювання та аналізування процесів досліджуваного об'єкта (розділи 1-3).

Здобувачем при написанні дисертаційної роботи опрацьовано значну кількість наукових та фактологічних джерел. Зокрема, інформаційною базою дослідження слугували законодавчі та нормативні акти, статистичні дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Львівській області, Євростату, аналітичні матеріали міжнародних рейтингових

агентств, дані статистичної, фінансової та управлінської звітності вітчизняних машинобудівних підприємств, монографічні та фундаментальні дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, матеріали науково-практичних конференцій та аналітичні розрахунки, виконані у процесі проведення дослідження.

Основні положення роботи, висновки та рекомендації дають змогу чітко визначити авторську позицію. Глибокий та всебічний теоретичний аналіз наукових поглядів на економічну сутність досліджуваних явищ і процесів дав змогу автору сформулювати оригінальне наукове бачення контролінгу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

### **3. Основні наукові результати дослідження**

Ознайомлення із текстом дисертації, автореферату та опублікованими науковими працями дали змогу зробити висновок про наявність у них нових наукових результатів і пропозицій, що в сукупності розв'язують важливе завдання поглиблення теоретичних, методичних і практичних засад впровадження та застосування контролінгу інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах. До основних положень дисертації, які визначають її наукову новизну, належать такі:

1. Автором вперше запропоновано модель формування метаданих контролінгу інноваційної діяльності машинобудівних підприємств на основі побудови його інформаційного забезпечення у трьохвимірній площині (за окремими інноваційними проектами; за типами інновацій; за ресурсною здатністю реалізовувати інноваційний потенціал), що дає змогу зорієнтувати інформаційне поле машинобудівного підприємства на вирішення завдань прогнозування здатності реалізувати окремо взятий інноваційний проект відповідно до визначених параметрів інноваційної політики (179-180 с. дисертації, 14-15 с. автореферату).

2. У роботі обґрунтовано підходи до впровадження та застосування контролінгу інноваційної діяльності на машинобудівних підприємствах, які конкретизують базові засади функціонування контролінгу інноваційної

діяльності, визначають поетапність його впровадження через оновлення організаційної та інформаційної складових системи прийняття і реалізації управлінських рішень (157-172 с. дисертації, 12-13 с. автореферату).

3. Сформовано теоретико-методологічні засади оцінювання здатності реалізовувати інноваційний потенціал машинобудівних підприємств (186-187 с. дисертації, 15 с. автореферату).

4. Удосконалено модель експрес-оцінювання рівня фактичних відхилень від плану в контролінгу інноваційної діяльності, що дає змогу комплексно оцінити ключові показники здатності системи управління машинобудівним підприємством ефективно реалізовувати плани інноваційного розвитку з орієнтацією на перспективний рівень його інноваційного потенціалу (202-208 с. дисертації, 15 с. автореферату).

5. Розвинуто понятійно-категорійний апарат дослідження контролінгу інноваційної діяльності підприємств у частині поглиблення дефініцій «контролінг» (52 с. дисертації, 6 с. автореферату) та «контролінг інноваційної діяльності» (70-71 с. дисертації, 7 с. автореферату).

6. Розвинуто модель розроблення, ухвалення та реалізування управлінських рішень у системі інформаційного забезпечення контролінгу інноваційної діяльності машинобудівного підприємства, яка, на відміну від інших, дає змогу сконцентруватися не на причині інноваційної діяльності (оновленні асортименту продукції, збільшенні частки ринку, підвищенні продуктивності праці і таке інше), а на наявних способах досягнення результату (175-177 с. дисертації, 14 с. автореферату).

#### **4. Значущість результатів дослідження для науки і практики**

Наукові результати роботи отримали практичну апробацію та впровадженні в управлінську діяльність ТОВ «Сферос-Електрон» (довідка № 0105/020/06 від 26.02.2018 р.), ТОВ «Вагі АКСІС Україна» (довідка № 1428/2 від 12.03.2018 р.).

Основні положення дисертаційної роботи також впроваджено у навчальний процес НУ «Львівська політехніка» під час викладання дисциплін

«Контролінг» для студентів спеціальності 073 «Менеджмент», «Інформаційні системи і технології в організації» для студентів напряму підготовки 6.030505 «Управління персоналом та економіка праці», «Економіка та управління підприємством» для студентів спеціальності 131 «Прикладна механіка» та 133 «Галузеве машинобудування» (довідка № 67-01-579 від 27.03.2018 р.).

#### **5. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях**

Наукові та прикладні результати дисертації Панаса Я.В. відображені у 27 наукових публікаціях, серед них: 14 статей у наукових фахових виданнях (з них 6 у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз), 1 стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави та 12 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 10,32 друк. арк., з них особисто авторові належить 9,06 друк. арк. Опубліковані праці у повній мірі відображають основні положення, результати і наукову новизну дослідження.

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

Зміст автореферату повною мірою висвітлює основні положення дисертаційного дослідження. У ньому повністю розкрито зміст, результати, елементи наукової новизни, висновки та рекомендації дисертаційної роботи. Автореферат за оформленням та структурою відповідає стандартам Міністерства освіти і науки України.

Дисертація оформлена відповідно до вимог Міністерства освіти і науки України, є завершеною науково-дослідною роботою, характеризується високим науково-теоретичним рівнем.

## 7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Оцінюючи представлену дисертаційну роботу в цілому позитивно, слід відмітити дискусійні положення та висловити наступні зауваження.

- в підрозділі 1.3 (стор. 71) автор представляє власне трактування поняття «контролінг інноваційної діяльності», в якому акцентовано увагу на отриманні інформації як основи «...підвищенню ефективності розроблення та реалізації управлінських рішень...». Аналогічні акценти розставлені і в інших підрозділах роботи, зокрема в 2.4, де аналізується зміст інформаційного забезпечення інноваційних процесів на машинобудівних підприємствах Львівської області. На нашу току зору, зважаючи на прихильність автора до інформаційного концептуального підходу в трактуванні контролінгу інноваційної діяльності, доцільно було ретельного розглянути сутність поняття інформації, зокрема стосовно інноваційних проектів, процесів та результатів інноваційної діяльності;

- в підрозділі 1.3 (стор. 83) та 3.2 (стор. 173-175) здобувач розглядає процес перетворення інформаційних ресурсів в знання, застосовуючи і такий термін як «ідеальні знання». В загальному погоджуючись із важливістю інформації та знань як новітніх нелімітованих ресурсів, що визначають можливості переходу до постіндустріального чи інформаційного суспільства та формуванні економіки знань, вважаємо, що авторові доцільно були більше уваги приділити людині, тобто працівникові, без якого наявні новітня комп'ютерна техніка та програмне забезпечення нездатні забезпечити генерування нових знань та активізацію інноваційної діяльності підприємства;

- в підрозділах 1.2 та 2.2 автор представляє результати аналізу інноваційної діяльності підприємств, здійснюючи поетапне та узгоджене порівняння ЄС, окремих країн Східної Європи, України та Львівської області. Погоджуючись, що така інформація є важливим підґрунтям для сформованих в роботі теоретико-методологічних та наукової практичних засад впровадження та застосування контролінгу інноваційної діяльності, вважаємо, що для чіткості викладеного матеріалу доцільно було взяти до уваги статистичні дані і за 2016

рік та звернути увагу на динаміку частки інноваційно активних підприємств, які подаються у 2015-2016 рр. з кількістю працюючих 50 і більше працівників;

- на рис. 1.5 (стор. 61) як умову реалізації інноваційного потенціалу дисертант визначає «зменшення ринкових загроз»; один із напрямів проблемного моніторингу в авторському трактуванні передбачає «моніторинг ринкових загроз» (стор. 162); в процесі моніторингу середовища функціонування інноваційно активного машинобудівного підприємства на засадах контролінгу (рис. 3.8, стор. 182) обґрунтовано важливість ідентифікації зовнішніх та внутрішніх загроз. Відтак, зважаючи на приділену увагу автором проблемі визначення та протидії загрозам, доцільно було розглянути сутність загроз, зосередившись на пов'язаних із інноваційною діяльністю машинобудівних підприємств;

- у підрозділі 2.1 (стор. 88) дисертант обґрунтовує важливість інноваційної діяльності підприємств як основи розвитку V-ого та наступних технологічних укладів. На нашу точку зору доцільно було в дисертаційній роботі коротко охарактеризувати рівень технологічного поступу України, зокрема щодо співвідношення технологічних укладів в структурі національної економіки;

- в підрозділах 1.3 (стор. 77) та 3.1 (стор. 169) автор визначає, що моменту впровадження контролінгу інноваційної діяльності повинні передувати «...стабільні результати діяльності...», або «...післякризова ситуація». З таким підходом, зважаючи на фактичні умови ведення господарської діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств та результати інноваційної діяльності, що викладені у дисертаційній роботі у другому розділі, погодитися складно, що може вважатися дискусійним моментом;

- в підрозділі 2.3 дисертант представив результати оцінювання економічної ефективності інноваційної діяльності машинобудівних підприємств Львівської області. Зважаючи на складність та трудомісткість виконаної роботи, все таки вважаємо, що його доцільно було доповнити результатами застосування ще й кластерного аналізу, що дозволило б більш



чітко охарактеризувати сутність інноваційної діяльності досліджуваних підприємств та частково усунути недоліки розрахунку середніх показників, що виникли в наслідок суттєвих відмінностей в інноваційній активності підприємств;

- у підрозділі 3.2 автор сформував методичні засади удосконалення системи розроблення, прийняття і реалізації управлінських рішень у контролінгу інноваційної діяльності. Вважаємо, що у викладених результатах доцільно було більш чітко визначити взаємозв'язок інформаційного забезпечення інноваційної діяльності та інформаційного забезпечення управління машинобудівним підприємством, розглянути проблему не лише зниження інформаційного шуму, але й «інформаційного голоду» при прийнятті управлінських рішень в сфері інноваційної діяльності підприємства.

Разом з тим, зроблені зауваження та висловлені дискусійні положення не перешкоджають позитивній оцінці дисертаційної роботи в цілому.

Окремі зауваження можна розглядати як побажання здобувачу щодо напрямів подальшого дослідження проблеми.

## **8. Загальний висновок**

Дисертаційна робота Панаса Я.В. на тему «Контролінг інноваційної діяльності машинобудівних підприємств» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною здобувачем особисто, містить науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують наукове завдання з проблематики удосконалення управління інноваційною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств шляхом застосування інструментарію контролінгу.

За своїм змістом, обсягом проведених розвідок, актуальністю, важливістю і глибиною вирішення проблем дослідження робота відповідає встановленим вимогам до дисертацій, поданих на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук згідно пп. 9, 11, 13 Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника, затвердженого

Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 “Про затвердження Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника”, а автор вказаної роботи – Панас Ярослав Володимирович – за результатами прилюдного захисту заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент**

Завідувач кафедри  
фінансово-економічної безпеки,  
обліку і оподаткування  
Української академії друкарства,  
Доктор економічних наук, професор



А.М. Штангрет

Підпис завідувача кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування Української академії друкарства, д.е.н., проф. А.М. Штангрета засвідчую:

**Вчений секретар**

Української академії друкарства  
к.т.н., доцент



З.М. Сельменська