

В І Д Г У К

офіційного опонента на дисертаційну роботу **Фаізової С.О.**
«Стратегічне управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу», представлену на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Актуальність обраної теми дисертації

Підприємства гірничо-металургійного комплексу визначають розвиток всієї економіки України, забезпечуючи значну частку валютних надходжень до державного бюджету. В умовах фінансово-економічної кризи конкурентоспроможність металургійних підприємств як на внутрішньому, так і на світовому ринку залежить від масштабів і динаміки інноваційного розвитку в напрямку надання пріоритетності інноваційним стратегіям і змінам акцентів в бік продуктових, технологічних та управлінських інновацій, нарощування стратегічного потенціалу й орієнтації генеральної стратегії на підвищення вартості підприємства з метою залучення інноваційних ресурсів і технологічного прориву. Це визначає актуальність наукових завдань, що вирішені у представленій дисертаційній роботі, яка на сучасному етапі має важливий науковий і практичний інтерес.

Сьогодні металургійні підприємства, що розвиваються на основі індустриальних низькотехнологічних укладів, відчують зростаючий вплив інноваційних факторів розвитку. Серед останніх – перетворення нематеріальних активів підприємства у вирішальний фактор його конкурентоспроможності. Це супроводжується формуванням цілісної системи збалансованого стратегічного управління підприємством, що базується на теоретичних концепціях і методиках, орієнтованих на зростання вартості підприємства, комплексне врахування економічних інтересів усіх зацікавлених суб'єктів, найвищу якість та ефективність управління підприємством. Серед таких концепцій провідне місце посідає збалансована система показників. В результаті особливої актуальності набувають питання узагальнення та розвитку науково-методичних основ і практичних рекомендацій щодо формування якісно нового рівня стратегічного

управління підприємством, методологічною основою якого виступає ЗСП. Оскільки реалізація заходів, спрямованих на ефективне інтегрування збалансованої системи показників у практику металургійних підприємств сприятиме досягненню стратегії зростання ринкової вартості підприємства, дисертаційну роботу здобувача Фаїзової С.О. варто вважати актуальною, важливою для науки і практики підприємств гірничо-металургійного комплексу.

Ступінь обґрунтованості висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Теоретичну та методологічну основу дослідження складають концептуальні положення економічної теорії, стратегічного менеджменту, наукового управління економічними системами, теорій і моделей стратегічного управління та планування в умовах перетворення інтелектуального капіталу, нематеріальних активів у вирішальний фактор стратегічного розвитку промислових підприємств.

Інформаційною базою дисертаційного дослідження є нормативно-правові акти України; офіційні матеріали Державної служби статистики України; дані звітності підприємств гірничо-металургійного комплексу. Джерелами інформації являються наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених, результати проведених автором наукових досліджень, матеріали науково-практичних конференцій, періодичних видань та мережі Internet.

Обґрунтованість і достовірність наукових підходів, практичних рекомендацій і висновків автора дисертації забезпечується використанням сукупності методів дослідження (методи експертної оцінки, критичного аналізу, наукового узагальнення та систематизації, аналізу, синтезу, економіко-математичного моделювання, математичної статистики, трендового та факторного аналізів, матричного аналізу, евентологічного скорингу, методу аналізу ієрархій), логічністю побудови викладеного матеріалу.

Результати дослідження опубліковані у фахових та зарубіжних виданнях, апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях, впрова-

джені в практичну діяльність металургійних підприємств, а також у навчальний процес Державного ВНЗ «Національна металургійна академія України».

Наукова новизна результатів досліджень

Основний науковий результат дисертаційного дослідження полягає в розвитку науково-методичних основ, розробці інструментарію і практичних рекомендацій щодо формування стратегічного управління металургійним підприємством на основі збалансованого підходу.

Удосконалення здобувачем існуючих науково-методичних підходів до формування збалансованого стратегічного управління промисловими підприємствами уможливорює на основі збалансованого підходу перехід до управління всіма аспектами діяльності підприємства шляхом збалансування економічних інтересів всіх груп економіко-управлінського впливу, стратегічного й операційного рівнів управління, матеріальних і нематеріальних активів, різнорівневих стратегій, минулих і майбутніх результатів, внутрішніх і зовнішніх аспектів діяльності підприємства, індустріальних та інноваційних факторів розвитку. Доведена основоположна роль збалансованої системи показників у формуванні збалансованого управління вітчизняним металургійним підприємством. Визначено поняття «стратегічна відповідальність», як запоруки ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління підприємством. Запропоновано методичний підхід до ідентифікації стратегії металургійного підприємства, що уможливорює оцінку стратегії зростання ринкової вартості підприємства залежно від його конкурентної позиції та класу інноваційних стратегій, що визначаються на основі ЗСП. Удосконалено методичний інструментарій оцінки рівня збалансованості системи показників, що характеризують розвиток металургійного підприємства, який передбачає розрахунок індексу збалансованості всієї системи як середньої величини індексів збалансованості кожного із показників з урахуванням рівнів значущості критеріїв відбору. З метою ефективного інтегрування ЗСП у систему стратегічного управління металургійним підприємством удосконалено методичний підхід до збалансування та структурування КРІ, який ґрунтується на результатах евристич-

ного аналізу та методу аналізу ієрархій, що уможливило обґрунтований відбір КРІ у збалансовану систему з урахуванням їх значущості та взаємозалежності в умовах зростаючого впливу на стратегічне управління підприємством випадкових, різноспрямованих і зовнішньо не пов'язаних одне з одним факторів.

Розроблений методичний підхід до визначення додаткової заробітної плати на підставі оцінки особистого внеску працівника у досягнення завдань, визначених індивідуальними стратегічними картами на основі ЗСП. Підхід передбачає врахування ваги кожного із зазначених завдань та уможливило оцінювання співробітників за їх внеском у досягнення цілей компанії, підвищення ефективності стратегічного управління підприємством за рахунок збалансованості інтересів всіх груп економіко-управлінського впливу.

Заслуговує на увагу розвинутий автором методичний підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, що дає можливість оцінити якість стратегічного управління підприємством та здійснити відповідну корекцію ЗСП на плановий період.

На прикладі ПАТ «Комінмет» і ПАТ «Інтерпайп НТЗ» підтверджена доцільність реалізації розроблених науково-методичних положень та рекомендацій у практичній діяльності металургійних підприємств. Зокрема, методичні рекомендації щодо формування управлінської панелі ЗСП, ідентифікації генеральної стратегії металургійного підприємства, збалансування та структурування КРІ, оцінювання ефективності стратегічного управління підприємством на основі ЗСП, а також щодо удосконалення матеріального стимулювання працівників схвалені та використані ПАТ «Інтерпайп НТЗ» для удосконалення стратегічного управління підприємством, що підтверджує їх наукову та практичну значущість.

Зауваження щодо методів дослідження та результатів, які отримані у дисертаційній роботі

1. В першому розділі дисертаційної роботи автор узагальнює сприятливі та несприятливі передумови формування збалансованого стратегічного управління в умовах підприємств гірничо-металургійного комплексу України, що

розвивається переважно на основі низькотехнологічних індустріальних укладів. Доведено необхідність і можливість ефективного формування збалансованого стратегічного управління вітчизняним металургійним підприємством через активізацію його інноваційного розвитку, активне впровадження інноваційних стратегій, зокрема управлінських, розбудову бізнесу за стандартами світового менеджменту. Водночас, важливим було б детальніше розкрити технологічну структуру ГМК України, що обумовлює складний характер одночасного та суперечливого впливу на стратегічний розвиток металургійних підприємств факторів індустріального та інноваційного розвитку та необхідність їх комплексного збалансування в процесі реалізації стратегії.

2. У другому розділі обґрунтована вирішальна роль високої стратегічної відповідальності для ефективного формування збалансованого управління підприємством, визначено сутність поняття «стратегічна відповідальність». Автор визначає і координатну область сфери стратегічної відповідальності та пропонує послідовність дій щодо її сегментації на сфері стратегічної відповідальності. Оскільки це має важливе значення для обґрунтованого визначення стратегічних ініціатив та їх власників в процесі побудови управлінської панелі показників, вважаємо доцільним було акцентувати увагу на відмінностях у поняттях стратегічна відповідальність, сфера стратегічної відповідальності та зона стратегічної відповідальності, що визначені автором.

3. При удосконаленні методичного інструментарію відбору, збалансування та структурування КРІ здобувач за основу визначення індексу збалансованості показника обирає інструментальний апарат е-скорингу – формулу розрахунку умовної ймовірності цільової події s в умовах настання певної комбінації анкетних подій, що моделюються експертами у процесі їх відповідей на анкетні запитання. Оскільки на результат розрахунку впливають особливості 3-х можливих евентологічних структур базових подій: найменш перехресних, незалежних і вкладених, на думку опонента, доцільно було більше уваги приділити їх порівняльному аналізу.

4. У третьому розділі обгрунтовано методичний підхід до вимірювання неідентифікованих нематеріальних активів, що використовує методи евентологічного аналізу та аналізу ієрархій, що є науковою новизною. Оскільки їх поєднання забезпечує більш обгрунтоване кількісне оцінювання нефінансових вимірників неідентифікованих нематеріальних активів у збалансованій системі показників, на думку опонента, необхідно було більш детально проаналізувати існуючі методики вимірювання неідентифікованих нематеріальних активів, що дає можливість підкреслити переваги запропонованого підходу.

5. В третьому розділі дисертаційної роботи предметне поле е-скорингу поширено на визначення індекса інтелектуального потенціалу підприємства в процесі самодіагностики стратегічного потенціалу ПАТ «Інтерпайп» і ПАТ «Комінмет». Оскільки ця процедура дає можливість виявлення «проблемних зон» реалізації стратегії та подальшого удосконалення стратегічного управління підприємством, на думку опонента доцільно було доповнити розроблену анкету е-скорингового аналізу самодіагностики інтелектуального потенціалу підприємства більшою деталізацією переліку критеріїв його оцінювання.

Зауваження щодо оформлення дисертації

1. Деякі загальновідомі формули наведено без відповідних посилань на джерело (формули 2.1, 2.2, 3.6).

2. Графічні залежності, наведені на деяких рисунках (рис. 2.5, 2.8, 2.11), є складними для їхнього читання.

3. Деякі таблиці доцільно було винести в додатки, оскільки вони носять допоміжний характер (табл. 3.11, 3.12), водночас анкету е-скорингового аналізу інтелектуального потенціалу підприємства вважаємо доцільно представити у повному форматі (табл. 3.21).

У цілому дисертація оформлена відповідно до вимог чинних стандартів і ВАК України.

Повнота викладу наукових положень і висновків в опублікованих працях

Основні положення дисертаційної роботи викладено та опубліковано автором у 22 наукових працях загальним обсягом 10 друк. арк. (з яких особисто автору належить 9,6 друк. арк.), зокрема: 3 монографії (колективні), 8 статей у наукових фахових виданнях (зокрема 5 статей у виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз); 11 матеріалів конференцій.

У ході досліджень вирішено вісім наукових завдань, результати вирішення кожного з них містяться у фаховому виданні, а також опубліковані додатково в інших виданнях.

Зміст автореферату ідентично відбиває основні положення дисертації. За змістом дисертаційна робота відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Оцінюючи в цілому кандидатську дисертацію Фаїзової С.О., слід зазначити, що дисертація є самостійним, завершеним науковим дослідженням, в якому одержані нові результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання обґрунтування напрямів становлення стратегічного управління на основі ЗСП в умовах підприємств ГМК України, що мають суттєве значення для розвитку стратегічного менеджменту та теорій планування розвитку промислових підприємств.

Автор дисертації, Фаїзова Світлана Олександрівна, заслуговує на присудження їй наукового ступеня кандидата економічних наук.

