

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**Тутової Анастасії Сергіївни**  
**на тему: «Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня**  
**управління підприємств»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня**  
**доктора філософії**  
**галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»**  
**за спеціальністю 051 «Економіка»**

**Актуальність обраної теми дослідження та її зв'язок з науковими**  
**програмами, планами, темами.**

Сучасні умови функціонування і розвитку підприємств вимагають від них своєчасної реакції на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, для забезпечення ефективності господарювання, про що вказується у Концепції розвитку економіки до 2030 р.

Зміни зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств промисловості відбуваються з урахуванням впливу чисельних факторів. Їх мінливість, невизначеність, взаємозалежність та складність актуалізують без винятку всі економічні процеси, тенденція розвитку яких набуває стратегічного значення для керівників вищого рівня управління та власників бізнесу, диктує нові умови та чинники прийняття рішень щодо виживання та функціонування підприємства в галузі.

Стратегічне мислення топ-менеджерів формує нові умови взаємодії із зовнішнім середовищем безпосереднього та опосередкованого впливу та допомагає проводити якісний моніторинг змін та оцінку стратегічного потенціалу підприємств. Серед численних показників оцінки стратегічного потенціалу підприємств доцільно виокремити компетентність керівників вищого (стратегічного) рівня управління, що впливає на прийняття стратегічно важливих рішень в підвищенні економічної ефективності функціонування підприємства.

Грунтуючись на цих тенденціях, необхідність удосконалення теоретичних і методичних засад економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління промислових підприємств підвищує економічну ефективність функціонування останніх, що об'єктивно забезпечує пріоритетність та актуальність тематики дисертаційної роботи Тутової А.С. та підтверджує її відповідність пріоритетним напрямкам наукових досліджень в економічній галузі.

Актуальність тематики, мети та поставлених завдань дисертації відповідає планам наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичне та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств» (номер державної реєстрації 0120U104139), що підтверджує актуальність та цінність напрацьовань дослідження та за якою представлена низка розробок щодо розвитку загальних теоретичних положень та методичного забезпечення вирішення питання економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств промисловості за результатами їх господарювання. Викладені науково-практичні результати за цим науковим дослідженням представлені у дисертаційній роботі. Таким чином, тематика дисертації та викладені пропозиції й висновки є актуальними і мають науково-теоретичне та практичне значення.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Представлена дисертаційна робота Тутової А.С., опубліковані праці дають можливість відзначити, що наукові результати, висновки та рекомендації характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості і достовірності та є професійно аргументованими.

У дисертації були використані положення сучасних теорій економіки підприємств, економіки праці, що свідчить про її теоретичну актуалізованість, яка підтверджується значною і достатньою кількістю наукових і аналітичних літературних джерел з досліджуваної проблематики, у т.ч. теоретико-методологічних, методичних та науково-практичних, що дозволило автору здійснити глибокий критичний аналіз фактичного матеріалу та досягти поставлених наукових результатів.

Обґрунтованість і достовірність наукових пропозицій дисертації підтверджується коректним використанням загальних і спеціальних методів дослідження, що відповідають й адекватно описують його об'єкт і предмет, а саме: методи багатовимірних факторного та кластерного аналізів, експертні методи, статистичного аналізу та інші.

Обсяги первинної інформації, використані для отримання узагальнених розрахунків і підтвердження висунутих гіпотез, є достатніми й становлять як дані офіційної статистичної звітності підприємств, так і результати експертних опитувань, що перевірені на узгодженість.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, підтверджується їх публікацією у наукових статтях у фахових виданнях України, що представлені у міжнародних наукометричних базах, розділі монографії, у матеріалах профільних вітчизняних та міжнародних науково-практичних конференцій.

Представлені результати є логічно обґрунтованими і достовірними, їх доцільно розглядати як суттєвий підсумок проведеної роботи, що повністю відображає основні положення проведеного автором дослідження, що сприятимуть підвищенню ефективності діяльності підприємств з урахуванням особливостей економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління, від результатів діяльності яких залежить успішність розвитку підприємств промисловості.

**Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій,  
сформульованих у дисертації**

Аналіз дисертаційної роботи, опублікованих автором наукових праць дає підстави стверджувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації отримані дисертантом самостійно, містять низку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які присвячені розробленню, науковому обґрунтуванню та практичній апробації теоретико-методичного забезпечення економічного обґрунтування стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління підприємств промисловості. Основні положення наукової новизни, представленої у дисертації, полягають у отриманих нових наукових результатах.

За результатами ґрунтовного теоретичного й практичного аналізу діяльності підприємств промисловості для забезпечення комплексності економічного стимулювання та об'єктивності отриманих результатів автором *вперше розроблено* комплексний інтегральний показник економічного стимулювання та запропоновано його використання для визначення відсотків преміювання топ-менеджерів підприємств промисловості. Цей показник базується на поєднанні інтегрального показника використання економічних ресурсів й інвестиційно-інноваційних здобутків (в якості об'єктивного аспекту) та інтегрального показника задоволеності топ-менеджерів обсягами та валентністю стимулювання (в якості суб'єктивного аспекту), визначеного з використанням кластерного аналізу (с.200-211);

З метою зміцнення наукового підґрунтя основних теоретичних положень дисертації автором запропоновано удосконалений науковий підхід до трактування поняття «економічне стимулювання» щодо менеджерів

стратегічного рівня управління підприємств. Комплексність такого підходу базується на одночасному врахуванні як результатів діяльності суб'єктів господарювання, так і задоволеності топ-менеджерів реальним станом економічного стимулювання з урахуванням прикладених зусиль для досягнення стратегічних цілей діяльності підприємств, що є підґрунтям для висновків дисертації та розроблення її пропозицій (с.43-45);

У напрямі зростання продуктивності праці топ-менеджерів і задоволеності їх роботою на підприємствах у дисертації запропоновано удосконалення основних теоретичних положень економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів через використання економічного потенціалу підприємств, що враховує об'єктивний аспект результатів діяльності суб'єктів господарювання та сприйняття додаткових винагород як достатніх за обсягом та значущих за сутністю (с. 46-48).

До наукових здобутків дисертантки, що дістали подальший науковий розвиток, доцільно віднести методичний підхід до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів. Особливістю такого підходу є визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємства щодо використання ресурсів та результатів інвестиційно-інноваційної діяльності, найбільш впливових показників для розрахунку інтегрального показника економічного стимулювання праці топ-менеджерів за економічними результатами діяльності підприємств, що характеризує його об'єктивний аспект, та дозволить виявити напрями покращення використання економічних ресурсів підприємств для посилення економічного стимулювання у стратегічному періоді (с. 153-167).

Заслуговує на увагу також пропозиція автора роботи у напрямі обґрунтування шкали преміювання топ-менеджерів, відмінною особливістю якої на відміну від існуючих науково-практичних пропозицій є використання інтегральних показників результатів діяльності підприємств щодо використання різновидів економічних ресурсів і врахування якісних факторів задоволеності застосовуваним економічним стимулюванням, з урахуванням законів їх розподілу. Запропоноване автором їх об'єднання у комплексний інтегральний показник дозволить достовірно аналітично обґрунтувати відповідність між інтервалами значень інтегральних показників об'єктивного і суб'єктивного аспекту економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств і премії – відсотку до основної заробітної плати та принесе додаткову економічну результативність підприємству (с.192-211).

Висунуті на захист положення наукової новизни опубліковані у достатній кількості й обсязі, а саме – у 6,5 фахових наукових публікаціях, що індексуються у наукометричних міжнародних базах та 0,5 розділу колективної монографії, а також у матеріалах 17 вітчизняних та міжнародних фахових конференцій, з яких автору належить 6,58 ум.-друк. арк.

Наукові результати відзначаються достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності, оскільки отримані на основі застосування сучасних прогресивних теорій щодо економічного стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління, коректного використання відповідних складності й сутності досліджуваної проблеми методів наукового пізнання, обробки значного масиву наукової інформації та достатньої вибірки статистичних даних, а також опрацювання відповідей експертів, значної кількості вітчизняних у зарубіжних сучасних наукових літературних джерел.

### **Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження, можливі шляхи використання результатів дослідження**

Теоретична цінність отриманих наукових результатів полягає в розробленні вперше, удосконаленні та розвитку теоретичних, методичних положень з економічного обґрунтування результатів діяльності та стимулювання роботи менеджерів стратегічного рівня управління, визначення та підвищення економічної ефективності діяльності підприємств.

Основні теоретичні здобутки здобувачки, що базуються на сучасних економічних теоріях, полягають в удосконаленні таких понять та положень:

- «економічного стимулювання» менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, що охоплює комплексне одночасне врахування результатів діяльності суб'єктів господарювання та задоволеності топ-менеджерів існуючим економічним стимулюванням (с. 43 – 45);

- теоретичних положеннях економічного стимулювання діяльності топ-менеджерів, що враховує об'єктивний та суб'єктивний аспекти результатів діяльності суб'єктів господарювання та сприятиме зростанню продуктивності праці топ-менеджерів та і їх задоволеністю роботою на підприємствах (с. 46-48);

- економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів (с. 153-167).

Вище зазначені положення наукової новизни дослідження є суттєвим здобутком розвитку теорії економіки праці підприємств промисловості, логічно її доповнюють та враховують особливості сучасного перебігу економічних

процесів стимулювання праці топ-менеджерів. Підтвердженням значущості розроблених положень є їх використання у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2020-2021 н.р. та 2021-2022 н.р. (довідка № 22/86-02-71/1 від 30 червня 2022 р.). Викладені положення є теоретичним підґрунтям розробленого методичного забезпечення та практичних рекомендацій, що підкреслює практичну спрямованість перших та комплексність й логічно-структурну побудову дослідження.

Практична значущість положень дисертації полягає в:

уперше запропонованому комплексному інтегральному показнику економічного стимулювання для визначення відсотків преміювання топ-менеджерів, що дозволить забезпечити комплексність економічного стимулювання в умовах сучасної економіки підприємств та об'єктивність отриманих результатів (с. 200-211);

розвиненому методичному підході до економічного стимулювання праці топ-менеджерів на основі об'єктивної оцінки результатів діяльності підприємства щодо використання його економічних ресурсів (с. 153 – 167);

розвиненому методичному підході до визначення пріоритетних якісних факторів стимулювання праці менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, що дозволить визначити задоволеність менеджерів застосуванням економічним стимулюванням (с. 171-188).

Практичну спрямованість результатів дисертаційної роботи підтверджує їх доведеність до рівня практичних рекомендацій, основні з яких впроваджені в діяльність промислового підприємства ТОВ «СТАТУС СТРОЙ ЛТД», яке впровадило такі результати наукових досліджень, що мають наукову новизну: пропозиції з формування системи економічного стимулювання топ-менеджерів підприємств та методичне забезпечення визначення переважних умов економічного стимулювання топ-менеджерів (довідка № 58 від 22 березня 2021 р.).

Методичні положення дисертаційної роботи щодо методичного підходу стимулювання праці топ-менеджерів, який базується на запропонованому аналітичному методі, та методичного забезпечення стимулювання праці топ-менеджерів, що ґрунтується на виявлених якісних факторах сприйняття винагород менеджерами, впроваджені в навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця підготовки бакалаврів на факультеті Менеджменту і маркетингу за спеціальністю 073 «Менеджмент», освітньою компонентою «Управління людськими

ресурсами» в процесі проведення практичних занять у 2020-2021 н.р. та 2021-2022 н.р. (довідка № 22/86-02-71/1 від 30 червня 2022 р.).

### **Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях**

Основний зміст дисертації відображено у 6,5 фахових наукових публікаціях здобувача, а саме: 6,5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, що індексуються у міжнародних наукометричних базах. Окрім зазначених результати проведених досліджень ілюструють й інші публікації: 0,5 розділу у колективній зарубіжній монографії; 1 стаття у науковому журналі, що індексується у міжнародній науко-метричній базі.

Результати дисертації пройшли значну апробацію на вітчизняних і міжнародних профільних науково-практичних конференціях, що підтверджується публікацією 17 тез доповідей. Загальний обсяг публікацій становить 8,05 ум.-друк. арк., особисто автору належить 6,58 ум.-друк. арк.

У спільних наукових публікаціях автором враховано тільки ту частину, яка не стосується наукової новизни співавторів статей, що свідчить про академічну добросовісність автора дисертації.

Перелік та вивчення змісту опублікованих статей та тез доповідей на конференціях дозволяє визначити, що Тутова А. С. виконала вимоги пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р. На підставі цього опублікування й апробацію результатів дисертаційної роботи слід вважати достатньою.

З урахуванням зазначеного можна зробити висновок про те, що опубліковані праці в повній мірі відображають основні положення, результати і наукову новизну дослідження.

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

Дисертація складається з анотацій, списку публікацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У додатках представлено копії довідок про апробацію результатів, отриманих у ході дослідження. Обсяг основного тексту дисертації становить 8,7 авторських аркуша, що цілком відповідає встановленим вимогам. Виклад матеріалу роботи здійснено у науковому стилі з дотриманням вимог до структури та логіки дослідження згідно завдань, спрямованих на досягнення визначеної мети. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 зі змінами від 31.05.2019 р.

### **Академічна доброчесність**

При глибокому розгляді дисертаційної роботи Тутової А.С. не виявлено порушення академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто поршень академічної доброчесності.

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

Відзначаючи в цілому позитивне враження від дисертаційного дослідження, високий науковий рівень його виконання й вагоме практичне значення одержаних автором результатів, слід вказати деякі недоліки, зауваження та дискусійні положення, що є у роботі.

1. На сторінці 36 та 37 підрозділу 1.1 в табл. 1.2 наведено перелік функцій стратегічного рівня управління підприємством, однак доречно було б при цьому зазначити, що це загальні управлінські класичні функції, ефективна реалізація яких залежить від участі керівників всіх рівнів управління. До того ж тут викладено лише один з класичних підходів до їх класифікації, тому варто було поглибити взаємозв'язок загальних та конкретних функцій менеджерів стратегічного рівня управління.

2. На сторінках 67-69 підрозділу 1.3 варто збільшити обсяг матеріалу щодо аналізу зарубіжних програм міжнародних корпорацій до стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління та актуалізувати відмінні особливості стимулювання та мотивації з огляду на тенденції останніх років та стереотипи поведінки менеджерів в різних країнах. На сторінках 72-77 підрозділу 1.3 наведено детальний аналіз нормативно-правових актів, що регулюють систему оплати праці в Україні. Також було б доречно додати аналіз законодавчих актів, що регулюють систему оплати праці топ-менеджерів за кордоном, а також у провідних промислових корпораціях світу.

3. У розділі 2 здійснено аналіз структурних зрушень кількісних показників оплати праці топ-менеджерів (с.82-107). Доречно було б у підрозділі 2.1 проаналізувати основні показники, за якими нараховуються суми стимулювання діяльності менеджерів стратегічного рівня управління у промисловості України (на відміну від інших видів діяльності) та встановити між ними залежність.

4. Представлений методичний підхід до визначення взаємозв'язку між показниками оплати і стимулювання праці топ-менеджерів та показниками результативності діяльності підприємств (с.165 –166, табл. 3.7) є обґрунтованим і достатньо детально представленим. Також було доречно у табл. 3.7 розширити інформацію щодо отриманих результатів за кожним етапом.



5. Обчислені значення інтегральних показників об'єктивного та суб'єктивного аспектів економічного стимулювання є обґрунтованими за допомогою економіко-математичних методів і наведеними у підрозділі 3.3 (с.196 – 202). Проте їх було б більш доречно розмістити у відповідних підрозділах 3.1 та 3.2, де наведено відповідне методичне забезпечення щодо визначення результатів господарювання та опитування менеджерів стратегічного рівня, що сприяло б цілісності подання матеріалу.

Викладені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, сутність і доведеність положень наукової новизни.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Тутової Анастасії Сергіївни на тему «Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств», подана на здобуття ступеня доктора філософії за галуззю знань «Соціальні та поведінкові науки» та спеціальністю «Економіка», виконана на високому науковому рівні і є завершеною науково-дослідницькою працею, в якій представлені пропозиції до вирішення актуального науково-практичного завдання з економічного стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств, має практичне значення для підвищення економічної ефективності діяльності підприємств та розвитку економіки України в цілому.

Представлені в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації в комплексі дозволяють констатувати досягнення поставленої мети та завдань дослідження, матеріали дисертації викладені з дотриманням чіткого наукового стилю та логіки економічного дослідження, висновки і рекомендації є достовірними й обґрунтованими, положення наукової новизни, рівень яких («вперше», «удосконалено», «дістали подальшого розвитку») визначено коректно та змістовно. Вони пройшли необхідну апробацію на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях та у повній мірі відображені у публікаціях здобувача у необхідній кількості, обсязі та якості наукових видань. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам. За сутністю викладені пропозиції не суперечать сучасним положенням теорій економіки підприємств та економіки праці, розвивають їх і поглиблюють у відповідності з новітніми тенденціями розвитку економічних відносин.

Тематика дисертаційного дослідження є актуальною. Відповідає програмним і нормативним документам України, напрямам пріоритетних наукових досліджень, тенденціями розвитку економічних відносин.

Таким чином, дисертація Тутової А.С. на тему «Економічне стимулювання менеджерів стратегічного рівня управління підприємств» за своїм змістом

відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ №44 від 12.01.2022 р., а її автор – Тутова Анастасія Сергіївна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Державного торговельно-  
економічного університету  
Міністерства освіти і науки України

Ірина МИКОЛАЙЧУК



Ірина Миколаївна Тутова  
Начальник відділу кадрів  
засвідчує  
І. Шибренко