

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
доктору економічних наук, професору
Співаку Сергію Михайловичу

ВІДГУК ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Храпкіної Валентини Валентинівни на дисертаційну роботу

Гапона Вадима Сергійовича

на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»,

подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дослідження.

Сільське господарство відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку держави, формування значної частки валового внутрішнього продукту та вагомі надходження від зовнішньоекономічної діяльності. Аграрний сектор традиційно залишається одним із провідних експортоорієнтованих секторів національної економіки, що визначає важливість підвищення ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств та зміцнення їхніх позицій на міжнародних ринках.

В умовах зростання конкуренції на світових агропродовольчих ринках, посилення глобальних економічних викликів та необхідності інтеграції України у міжнародні економічні процеси особливого значення набуває формування та ефективне використання конкурентного потенціалу підприємств. Саме рівень розвитку та реалізації такого потенціалу значною мірою визначає здатність підприємств забезпечувати стабільність діяльності, підвищувати якість продукції, впроваджувати інновації та зміцнювати свої позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Важливим чинником підвищення ефективності управління підприємствами є впровадження цифрових технологій у систему менеджменту, що дозволяє покращити інформаційне забезпечення управлінських процесів, підвищити обґрунтованість прийняття рішень та сприяти більш результативному використанню наявних ресурсів. У цьому контексті особливого значення набуває також оцінювання експортних можливостей підприємств та формування дієвих механізмів управління їхнім конкурентним потенціалом, що зумовлює необхідність проведення відповідних наукових досліджень і вказує на актуальність обраної теми дослідження.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами та темами.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478), де автором розроблено теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації з удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.

Отримані результати дисертаційного дослідження спрямовані на вирішення наукового завдання з поглиблення теоретико-методичних положень та розробки прикладних аспектів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрного сектору з урахуванням цифровізації управлінських процесів та розвитку зовнішньоекономічної діяльності.

У дисертаційній роботі вперше запропоновано багатокритеріальну модель оцінки експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу, що

враховує такі складові: експортна спеціалізація (RCA); цінова конкурентоспроможність (CPS); логістико-маркетингова спроможність (LOG); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (DM); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (FCR). Важливою особливістю запропонованого підходу є можливість комплексної оцінки різних аспектів експортної готовності сільськогосподарського підприємства, що дозволяє виявляти проблемні зони за основними напрямками та визначати пріоритетні управлінські заходи залежно від рівня готовності до зовнішньоекономічної діяльності.

Автором удосконалено методичний підхід до діагностики та оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств на основі поєднання таксономічного методу інтегральної оцінки та кореляційно-регресійного аналізу, що дозволяє комплексно визначати рівень конкурентного потенціалу та оцінювати внесок його складових; організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом; науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом на основі поєднання інтегральної оцінки з прогнозуванням траєкторій його розвитку на 2025–2030 рр. із використанням цифрових інструментів; а також модель управління ризиками, що інтегрує підходи ERM, RBV та стратегічного контролінгу і забезпечує узгодження зростання конкурентного потенціалу з допустимими межами ризикового навантаження.

Подальшого розвитку набули положення теорії менеджменту щодо уточнення змісту понять «конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства» та «управління конкурентним потенціалом», теоретико-методичні підходи до трактування його сутності; концептуальні засади управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств на основі інтеграції ризик-орієнтованості, ресурсної достатності, системної стійкості та цифрової трансформації, а також наукові положення щодо галузевого аналізу розвитку агропідприємств, що обґрунтовують необхідність переходу до адаптивних моделей управління в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Результати дослідження апробовані на підприємствах агросфери та впроваджені в управлінську практику місцевих органів влади та навчальний процес університету.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертації.

У роботі чітко визначена мета та завдання дослідження, зазначено особистий внесок у вирішення окресленої наукової проблеми та аргументовано обґрунтовано ключові напрями проведеного дослідження.

Для реалізації поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили системний підхід до аналізу процесів формування системи управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств. Методичний інструментарій охоплює таксономічний аналіз, економіко-статистичні методи, кореляційно-регресійний аналіз, економіко-математичне моделювання та прогнозування.

Ознайомлення з ключовими положеннями та результатами дисертаційної роботи Гапона В.С. дозволило дійти висновку про ґрунтовність отриманих результатів та практичну цінність дослідження.

У вступі автором обґрунтовано актуальність теми, окреслено мету, завдання, предмет, об'єкт дослідження, визначено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, а також зв'язок роботи з науковими програмами і темами, подано відомості щодо впровадження та апробації результатів дослідження.

У Розділі 1 «Теоретичні засади управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств» подано теоретичний аналіз сутності конкурентного потенціалу, його структури, охарактеризовано основні наукові підходи до управління ним для підприємств сільського господарства та чинники прямого й непрямого впливу, що на нього впливають. Автором досліджено концептуальні основи та методичні підходи до аналізу ефективності управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності зовнішнього середовища;

У Розділі 2 «Прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в нестабільних умовах функціонування» проаналізовано стан аграрного сектору в Україні за період 2019-2024 років, визначено основні проблеми та тенденції його розвитку як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях. Подано PESTEL-аналіз функціонування та розвитку сільськогосподарських підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища та проведено SWOT-аналіз основних складових конкурентного потенціалу для Івано-Франківської, Львівської, Тернопільської областей, підприємства яких виступили базою дослідження; виявлено ключові проблеми, які знижують конкурентний потенціал досліджуваних сільськогосподарських підприємств. Автором проведено інтегральну оцінку їх конкурентного потенціалу (Кі) на основі таксономічного аналізу, в рамках якого сформовано систему з 12 вихідних показників ($i_1 - i_{12}$) в межах чотирьох векторів: фінансовий, трудовий, виробничий та маркетинговий. На основі проведеного кореляційно-регресійного аналізу визначено «вузькі місця» розвитку конкурентного потенціалу, що стали підґрунтям для розроблення відповідних пропозицій у наступному розділі.

У Розділі 3 «Стратегічні пріоритети та інструментарій підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом агропідприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища» обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом. Удосконалено організаційно-економічний механізм управління; визначено ключові індикатори, які засвідчуватимуть зростання рівня конкурентного потенціалу сільськогосподарського підприємства після впровадження механізму. Розроблено багатокритеріальну модель оцінки оцінювання інтегрального індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу (EICP). Запропоновано оптимізаційний механізм управління складовими конкурентного потенціалу при виході на зовнішні ринки для аграрних підприємств залежно від встановленого рівня КП.

Автором спрогнозовано динаміку інтегрального показника конкурентного потенціалу K_i (2019-2024 рр.) на основі логарифмічних трендових моделей окреслило траєкторії розвитку до 2030 р., на основі якого запропоновано диференційовані управлінські рішення у формі адаптивних сценаріїв управління КП у прогностичному періоді з урахуванням цифровізації та ризик-орієнтованого підходу.

Висновки є лаконічними і структурованими, містять основні наукові та практичні результати.

5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.

Аналіз структури і змісту поданої на захист дисертаційної роботи, докладне вивчення наукових положень і висновків дисертації здобувача дозволяють дійти висновку про загальну наукову обґрунтованість викладених положень, достовірність сформульованих висновків та рекомендацій. Зміст дисертації охоплює ключові аспекти обраної теми дослідження, поставлена мета досягнута, завдання вирішені, а практичні рекомендації сформульовано у висновках роботи

Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів підтверджуються логічною узгодженістю теоретичних узагальнень із результатами емпіричних досліджень з використанням PESTEL та SWOT-аналізу, а також досягається завдяки використанню сучасних економіко-математичних методів, кореляційно-регресійного аналізу, таксономічного аналізу та логарифмічного прогнозування. Апробація запропонованої моделі у діяльності досліджуваних сільськогосподарських дозволила практично оцінити її ефективність та вказує на надійність наукових висновків.

Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації логічно впливають із отриманих результатів дослідження, викладені у чітких і лаконічних формулюваннях та послідовно обґрунтовані у відповідних розділах. Це дає підстави стверджувати, що отримані у роботі

висновки та запропоновані практичні рішення є коректними, достатньо аргументованими та можуть бути рекомендовані для використання у діяльності агропідприємств та органів місцевого самоврядування.

6. Практичні результати роботи.

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання як суб'єктами господарювання аграрної сфери з метою підвищення ефективності управління їх конкурентним потенціалом, так і на рівні органів місцевого самоврядування.

Результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування у діяльності Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження №03/1-19/2008 від 17.12.2025), Тернопільської міської ради (довідка про впровадження №102/2 від 22.12.2025), а також підприємств-об'єктів дослідження, зокрема ПАП «Обрій» (довідка №18 від 02.01.2026), СТОВ «Вікторія» (довідка №2 від 20.01.2026), ФГ «Скочеляс» (довідка №13 від 04.12.2025), що засвідчує практичну значущість та готовність отриманих результатів до впровадження. Крім того, результати дослідження впроваджено в освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя в межах викладання дисципліни «Економіка підприємства» (Довідка №2/28-193 від 10.02.2026).

Крім того, результати можуть бути використані державними органами для формування стратегій підтримки експорту та зміцнення продовольчої безпеки.

7. Оформлення дисертації, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень і результатів в опублікованих працях.

Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, у яких послідовно викладено результати дослідження, узагальнюючих висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст

дослідження викладено на 179 сторінках та містить 23 додатки. Список використаних джерел налічує 222 найменування. Оформлення роботи відповідає встановленим нормативним стандартам.

Структура дисертації є логічно вибудованою та внутрішньо узгодженою. Сформульовані висновки та практичні рекомендації ґрунтуються на результатах, отриманих у відповідних розділах дослідження. Список використаних джерел репрезентує сучасний науковий доробок з тематики дослідження.

Аналіз дисертації та наукових публікацій дисертанта, у яких висвітлені основні наукові результати дослідження, дає підстави констатувати, що здобувачем не порушено норм академічної доброчесності. Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права. Факт відсутності порушень норм академічної доброчесності підтверджується звітом подібності.

Ключові результати дослідження належним чином висвітлено в опублікованих наукових працях, а саме – у 13 наукових публікаціях автора, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у колективній монографії та 6 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. За кількісними та якісними показниками наукових публікацій дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Порушень принципів академічної доброчесності не виявлено.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи.

Дисертація написана грамотною науковою та літературною мовою. Сукупність мовних прийомів забезпечує науковий стиль викладення

матеріалу. Чітка структурованість матеріалу сприяє системному розкриттю проблематики та коректному представленню отриманих результатів.

Основні висновки та рекомендації дослідження мають оригінальний характер, відзначаються новизною та не містять запозичень із праць інших авторів. Обрана тема, зміст та отримані наукові результати дисертаційної роботи повною мірою відповідають спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

9. Дискусійні положення та зауваження.

Даючи позитивну оцінку науковим здобуткам автора та їх практичній значущості, важливо вказати на певні зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткових пояснень та уточнень, зокрема:

1. У підрозділі 1.1, присвяченому аналізу наукових підходів до управління конкурентним потенціалом, автор детально класифікує основні підходи (ресурсний, системний, управлінський тощо). Проте, акцентуючи увагу на загальноекономічному змісті дефініції, здобувач недостатньо повно відобразив галузеву специфіку саме сільськогосподарських підприємств у сформульованому авторському визначенні «конкурентного потенціалу». Зокрема, поза увагою залишився вплив природно-кліматичних факторів та земельних ресурсів, які є базисними для аграрного сектору.

2. Аналізуючи кадровий потенціал (підрозділ 2.1, табл. 2.5), автор вказує на суттєве скорочення кількості зайнятих. Проте в тексті недостатньо розкрито, чи є це лише наслідком міграції та мобілізації, чи це також результат технологічного заміщення праці капіталом (діджиталізації), про яку автор згадував у теоретичній частині.

3. У підрозділі 2.2 автор наводить SWOT-матрицю, де серед ключових можливостей виділяє «експортну експансію на ринки ЄС». Водночас у роботі приділено значну увагу проблемі дефіциту кваліфікованих кадрів. Вбачається, що зазначені чинники перебувають у певному дисонансі, адже реалізація євроінтеграційних можливостей потребує високої якості трудового

потенціалу. Було б доцільно ширше розкрити, як саме запропонована автором модель розвитку дозволить нівелювати кадрове обмеження на шляху до зовнішніх ринків.

4. У методиці розрахунку індексу цінової конкурентоспроможності (CPS) (підрозділ 3.2) автор пропонує нормування відносної ціни у вузькому коридорі $[0,9; 1,1]$. Проте в умовах значних валютних коливань та демпінгового тиску на українську продукцію на ринках ЄС, ціна може виходити за межі цього діапазону. Потребує пояснення, чи не призведе таке жорстке обмеження до втрати чутливості моделі, якщо ціна українського експортера буде суттєво нижчою (наприклад, через терміновий продаж) чи вищою за європейські бенчмарки?

5. У підрозділі 3.3 автор пропонує впровадження конкретних цифрових проєктів з метою підвищення рівня конкурентного потенціалу досліджуваних підприємств. Проте впровадження таких систем часто триває роками і супроводжується опором персоналу. Доцільно було б розширити аргументацію щодо врахування у моделі часового лагу між здійсненням інвестицій у цифровізацію та моментом отримання реального приросту конкурентного потенціалу.

6. Потребує додаткового обґрунтування вибір логарифмічної моделі як універсального інструменту прогнозування в умовах структурної нестабільності, спричиненої воєнними шоками 2022–2024 рр. (підрозділ 3.3). Доцільно уточнити, чи враховує представлена траєкторія потенційне зростання похибки прогнозу у середньостроковій перспективі (до 2030 р.) і чи не вимагає це переходу до складніших економетричних моделей із перемиканням режимів для забезпечення достовірності стратегічних оцінок.

Висловлені зауваження не знижують теоретичної та практичної цінності представлених у дисертаційній роботі наукових розробок автора, оскільки вони, певним чином, носять дискусійний характер та можуть бути предметом авторської аргументації на прилюдному захисті.

Висновок щодо дисертації в цілому.

Дисертаційне дослідження Гапона Вадима Сергійовича на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища» є завершеним науковим дослідженням, має теоретичну та практичну значущість, не порушує принципів академічної доброчесності. Поставлена мета дослідження досягнута, завдання вирішені.

З урахуванням актуальності обраної тематики, належного рівня обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх наукової новизни та практичної цінності, а також повноти апробації результатів у наукових публікаціях автора, дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» № 40 від 12 січня 2017 року (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019) та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року Гапон Вадим Сергійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Опонент:

професор кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва
Національного університету
«Києво-Могиллянська академія»,
доктор економічних наук, професор



Валентина ХРАПКІНА

