

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

ВІДГУК

офіційного опонента **Стадник Валентини Василівни**
доктора економічних наук,
професора кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету

на дисертаційну роботу

Гапона Вадима Сергійовича

**«Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського
господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища»,**
подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
спеціальності 073 Менеджмент

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації, опублікованих наукових праць та документів, які свідчать про впровадження результатів досліджень Гапона Вадима Сергійовича.

1. Актуальність теми дослідження

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена сучасними умовами розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем нестабільності зовнішнього середовища, поглибленням кризових явищ, воєнними викликами, трансформацією глобальних агропродовольчих ринків та необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами аграрного сектору для збереження їх здатності бути конкурентоспроможними на світових ринках. За цих умов особливого значення набувають сучасні цифровізовані управлінські системи, що забезпечують безперервний моніторинг та оперативний аналіз великих обсягів даних задля підвищення обґрунтованості та своєчасності ухвалення управлінських рішень.

Важливим фактором забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств виступає формування та ефективне використання їхнього конкурентного потенціалу, який відображає сукупність ресурсних, технологічних, організаційних та інноваційних можливостей

підприємства і визначає його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати стабільність виробництва, підвищувати якість продукції та зміцнювати позиції на внутрішніх і зовнішніх ринках.

Водночас управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств має специфічні особливості. У цьому контексті особливого значення набуває проблема оцінювання експортної готовності аграрних підприємств та їхньої здатності ефективно функціонувати в умовах трансформації міжнародних ринків і логістичних ланцюгів. Таким чином, обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною та обґрунтованою, оскільки присвячена формуванню цілісного наукового підходу до управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання.

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

Дисертаційна робота Гапона В.С. виконана на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Дослідження проводилося відповідно до пріоритетних напрямів науково-дослідних робіт університету в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478). Дисертантом запропоновано теоретико-методологічні положення та прикладні рекомендації з удосконалення управління конкурентним потенціалом підприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає в розвитку теоретико-методичних підходів та розробленні практичного інструментарію управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств на основі використання цифрових рішень у системі менеджменту та комплексної оцінки їхніх експортних можливостей в умовах воєнно-економічної нестабільності.

Вперше запропоновано багатокритеріальну модель оцінки індексу експортно-орієнтованого потенціалу (ЕІСР), яка інтегрує п'ять ключових складових (експортну спеціалізацію; цінову конкурентоспроможність; логістико-маркетингову спроможність; цифрову зрілість та міжнародну комунікацію; фінансову та кредитну готовність до реалізації ЗЕД), дозволяючи комплексно оцінювати готовність до виходу на зовнішні ринки.

Ключова особливість запропонованої моделі полягає у можливості комплексної оцінки готовності агропідприємства до виходу на зовнішні ринки, зокрема через ідентифікацію «вузьких місць» за зазначеними напрямками з подальшою пріоритезацією управлінських заходів при різній експортній готовності.

Автором удосконалено методику діагностики та оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств на основі таксономічного та кореляційно-регресійного аналізу. Також удосконалено організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрної сфери; науково-методичний підхід до управління ним на базі розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу із прогнозуванням траєкторій його розвитку на період 2025–2030 рр.; модель управління ризиками, що інтегрує концепції ERM, стратегічного контролінгу та ресурсної орієнтації, забезпечуючи сталість зростання в межах прийняттого рівня ризику.

Набули подальшого розвитку категоріальний апарат теорії менеджменту в частині управління конкурентним потенціалом; концептуальні основи реалізації управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах зовнішньої нестабільності; наукові положення щодо галузевого аналізу стану агропідприємств.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи

В дисертаційній роботі чітко та послідовно сформульовано мету та завдання дослідження, обґрунтовано основні напрями дослідження, окреслено особистий внесок автора у розробку обраної проблематики. Отримані наукові результати та висновки характеризуються належним рівнем обґрунтованості й достовірності, що забезпечено використанням сукупності сучасних загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень.

Ознайомлення з науковими положеннями та основними результатами дисертаційної роботи В.С. Гапона дає змогу відзначити ґрунтовність проведеного аналізу та чітку практичну спрямованість отриманих результатів.

У вступній частині дисертаційної роботи автором обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, визначено предмет і об'єкт дослідження, розкрито наукову новизну отриманих результатів, їх практичне значення, показано зв'язок роботи з науковими програмами й темами, а також подано інформацію про впровадження та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі *«Теоретичні засади управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств»* здійснено теоретичне опрацювання сутності та структурних характеристик конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Автор обґрунтовує концептуальні основи управління конкурентним потенціалом в умовах нестабільності та аналізує методики оцінки конкурентоспроможності агросектору. Особливу увагу приділено

складовим конкурентного потенціалу і взаємозв'язку між ними; проаналізовано методичні підходи до оцінювання рівня конкурентного потенціалу.

У другому розділі *«Прикладні аспекти управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в нестабільних умовах функціонування»* проведено аналіз поточного стану і передумов для розвитку агросектору у 2019-2024 роках на загальнодержавному та регіональному рівнях. На основі проведеного PESTEL-аналізу сільськогосподарських підприємств України, SWOT-аналізу основних складових конкурентного потенціалу трьох західних областей, підприємства яких виступили базою для дослідження, визначено основні групи проблем, які існують на даний момент і потребують впровадження відповідних управлінських рішень. Автором запропоновано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу на основі таксономічного аналізу; здійснено його апробацію для 9 агропідприємств західного регіону; проведено кореляційно-регресійний аналіз впливу окремих індикаторів на інтегральний показник.

У третьому розділі *«Стратегічні пріоритети та інструментарій підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом агропідприємств в умовах нестабільності зовнішнього середовища»* обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом, зокрема – через удосконалення організаційно-економічного механізму управління. Розроблено багатокритеріальну модель оцінки індексу експортно-орієнтованого потенціалу (ЕІСР), яка включає п'ять складових (експортна спеціалізація, цінова конкурентоспроможність, логістико-маркетингова здатність, цифрова зрілість та фінансова готовність), та апробовано її на референтному підприємстві, що посилює достовірність висновків та рекомендацій, орієнтованих на реальні управлінські дії в агробізнесі. Здійснено прогнозування динаміки інтегрального показника (K_i) до 2030 р.; доведено наявність диференційованих траєкторій розвитку на основі логарифмічної моделі. Обґрунтовано доцільність застосування запропонованих адаптивних сценаріїв для різних груп підприємств залежно від динаміки їх конкурентного потенціалу, а також індивідуальні дорожні карти управління ним у прогнозному періоді, визначальне місце в яких посідають цифрові інтервенції та системи KPI і risk-based monitoring.

Дисертаційна робота завершується узагальнюючими висновками, в яких у стислій і логічній формі подано основні наукові та практичні результати дослідження. Зазначене вище дає підстави вважати дисертаційну роботу В.С. Гапона самостійним і завершеним науковим дослідженням, а поставлені завдання – повністю досягнутими.

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

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи Гапона В.С. ґрунтуються на ретельному теоретичному опрацюванні, використанні сучасних економіко-математичних методів, а також комплексній емпіричній перевірці. У роботі релевантно використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи логічного аналізу та синтезу, індукції і дедукції, порівняння та узагальнення – для розвитку категорійного апарату дослідження та формування концептуальних основ управління в умовах економічної нестабільності; економіко-статистичного аналізу – для оцінювання динаміки основних показників діяльності аграрних підприємств; PESTELаналіз – для комплексної діагностики зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств; експертних оцінок та анкетування – для визначення вагомості окремих складових конкурентного потенціалу, узгодження системи показників його вимірювання та оцінювання результативності OEM його стимулювання; таксономічного аналізу – для розрахунку інтегрального показника рівня конкурентного потенціалу; кореляційно-регресійного аналізу – для кількісного оцінювання впливу окремих складових конкурентного потенціалу на інтегральний показник; економіко-математичне моделювання та прогнозування – для побудови логарифмічних прогнозних моделей динаміки K_t , формування сценаріїв розвитку КП аграрних підприємств, розроблення оптимізаційного інструментарію управління експортноорієнтованим КП на основі багатокритеріальної моделі оцінювання інтегрального індексу EICP, а також моделювання системи управління ризиками з урахуванням інтегрального індексу ризику RI; сценарний та програмно-цільовий підхід – для обґрунтування адаптивних сценаріїв та індивідуальних «дорожніх карт» управління КП;

Використання зазначеного інструментарію забезпечило комплексність дослідження, дозволило обґрунтувати наукові положення, сформулювати відповідні висновки та рекомендації, а також вирішити поставлені наукові завдання. Отримані результати відзначаються логічною узгодженістю, системністю та науковою новизною.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері дослідження конкурентного потенціалу та антикризового управління, а також операційна та фінансова звітність дев'яти підприємств сільськогосподарської галузі, що стали об'єктами дослідження, результати власних досліджень та самостійні розрахунки автора. Структура та кількість опрацьованих наукових джерел

свідчать про глибину проведеного дослідження, тоді як залучення іноземних публікацій підсилює аргументацію отриманих результатів.

Достовірність одержаних результатів додатково підтверджується їх практичною реалізацією та ефективним упровадженням у діяльності досліджених агропідприємств Івано-Франківської, Львівської і Тернопільської областей та органів місцевого самоврядування.

6. Практичні результати дисертаційної роботи

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій на макро-, мезо- та мікрорівнях для формування та реалізації програм підтримки аграрного бізнесу в регіонах та забезпечення продовольчої безпеки держави; у діяльності вітчизняних підприємств з метою удосконалення систем управління конкурентним потенціалом, зокрема при виході на зовнішні ринки, посиленні експортної позиції та забезпеченні сталості функціонування у динамічному бізнес-середовищі.

Отримані висновки дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у діяльності Тернопільської обласної військової адміністрації, Тернопільської міської ради, а також у роботі підприємств-об'єктів дослідження: ПАП «Обрій», СТОВ «Вікторія», ФГ «Скочеляс», що засвідчує практичну значущість і готовність розроблених методів та інструментів до застосування в реальних умовах. Результати дослідження впроваджено також в освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя в межах викладання дисципліни «Економіка підприємства» для здобувачів бакалаврського рівня кількох спеціальностей. Усі впровадження підтверджено відповідними довідками.

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

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (222 найменування) та 23 додатків на 125 сторінках). Основний текст дослідження викладено на 179 сторінках, містить 28 рисунків і 43 таблиці.

Дисертаційна робота має логічну структуру. Основні висновки та рекомендації ґрунтуються на результатах дослідження, поданих у розділах. Матеріал викладено послідовно, має місце чітке обґрунтування кожної гіпотези та висновку. Використання матеріалів інших дослідників здійснено з дотриманням вимог наукової етики та містить належні посилання на відповідні

джерела. Список використаних джерел є репрезентативним і містить сучасні джерела, що відповідають предметній галузі дослідження.

Ключові наукові положення дисертаційної роботи представлено в опублікованих наукових працях автора. Результати висвітлено у 13 наукових публікаціях, з яких 6 статей у фахових наукових виданнях України (категорія Б), 1 стаття у колективній монографії та 6 праць апробаційного характеру у збірниках матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій. За підсумками аналізу дисертаційної роботи Гапона Вадима Сергійовича фактів порушення академічної доброчесності не виявлено. Забезпечено дотримання критеріїв щодо кількісних та якісних показників публікацій.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи

Дисертаційна робота викладена логічно та послідовно, відзначається чіткою структурованістю подання матеріалу, аргументованістю положень і доступністю сприйняття складних теоретичних та прикладних аспектів дослідження. Матеріал подано на високому фаховому рівні з використання сучасної наукової термінології, що відповідає обраній спеціальності та предметній галузі дослідження. Автор демонструє ґрунтовне володіння понятійно-категоріальним апаратом у сфері управління конкурентним потенціалом підприємств; уміння інтерпретувати результати досліджень і логічно поєднувати теоретичні узагальнення з аналітичними та практичними висновками, що забезпечує цілісність і наукову завершеність роботи.

Тема, зміст і отримані наукові результати дисертаційної роботи повністю відповідають спеціальності 073 Менеджмент, галузі знань 07 Управління та адміністрування.

9. Зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Гапона В.С., її значення для теорії та практики, вважаю за необхідне звернути увагу на окремі дискусійні положення та твердження, які, на нашу думку, є недостатньо розкритими та вимагають пояснень у процесі дискусії при захисті дисертації.

1. У підрозділі 1.1 (с. 33-45) автор демонструє високий рівень узагальнення теоретичних напрацювань, що дозволило систематизувати складові конкурентного потенціалу (табл. 1.2). Разом з тим, як побажання до подальшого розвитку теми, варто було б у виділеному переліку основних складових (табл. 1.3) не лише опиратись на переважно традиційні управлінські підходи у його структуруванні, а ширше аргументувати авторську позицію щодо місця екологічних та логістичних чинників у цій структурі, оскільки для сучасних

сільськогосподарських підприємств вони відіграють дедалі вагомішу роль у забезпеченні конкурентоспроможності.

2. Аналізуючи економічні передумови розвитку підприємств (підрозділ 2.2, с. 109-136), автор слушно вказує на суттєві інфляційні хвилі впродовж 2022–2024 рр. У цьому зв'язку було б доцільно уточнити, яким чином при оцінюванні фінансової складової конкурентного потенціалу враховувався вплив цінового чинника. У роботі недостатньо чітко окреслено, чи зафіксоване зростання доходів у 2024 році є реальним індикатором зміцнення потенціалу, чи воно більшою мірою відображає адаптацію номінальних показників до високої вартості ресурсів та зміни валютного курсу.

3. У підрозділі 3.2 (с. 168-190) автор зазначає, що вихід на ринки ЄС стимулюється вимогами «Green Deal», проте в самій структурі запропонованого індексу EICP (формула 3.1) екологічний складник окремо не виділено, а лише частково згадано в фінансовій готовності (ESG-рейтинг). Було б доцільно обґрунтувати, чому екологічна стійкість не винесена як окремий показник, важливий для європейських контрагентів.

4. У підрозділі 3.3 автор пропонує впровадження досить дорогих цифрових проєктів (ERP, TMS, CRM) навіть для підприємств із низхідним трендом конкурентного потенціалу. Зважаючи на дефіцит обігових коштів в агросекторі, варто було б уточнити, чи не стануть ці інвестиції надмірним фінансовим тягарем, який лише прискорить зниження конкурентного потенціалу в короткостроковому періоді.

Водночас, перераховані зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, яка є комплексним дослідженням, що поєднує теоретичний аналіз, емпіричну оцінку та практичні інструменти управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств.

10. Загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертаційна робота Гапона Вадима Сергійовича на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища» є завершеним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати.

Результати дисертаційного дослідження засвідчили успішне вирішення поставлених завдань, а сформульовані наукові положення мають наукову новизну, теоретичну цінність і практичну значущість. У роботі сформовано дієвий інструментарій управління конкурентним потенціалом агропідприємств в умовах критичної нестабільності та воєнного стану. Особливої наукової цінності роботі надає розроблена багатокритеріальна модель оцінювання експортно-

орієнтованого потенціалу (EICP), яка в поєднанні з таксономічним аналізом та прогнозуванням до 2030 року дозволяє формувати індивідуальні дорожні карти розвитку бізнесу. Велика емпірична база з дев'яти репрезентативних підприємств та успішна апробація результатів підтверджують практичну значущість дослідження для зміцнення економічної безпеки галузі. Порядок викладення отриманих наукових результатів, зміст, структура, обсяг і оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам, що виносяться до дисертацій на отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Загалом, дисертаційна робота та висвітлені в ній результати дослідження відповідають спеціальності 073 Менеджмент та вимогам відповідно до «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 та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, а її автор – Гапон Вадим Сергійович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету
Міністерства освіти і науки України

Валентина СТАДНИК

