

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

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора **Кирич Наталії Богданівни**
на дисертаційну роботу **Гапона Вадима Сергійовича**
«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»,

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

Рецензію подано за результатами дослідження тексту дисертаційної роботи; опублікованих наукових праць; документів, які засвідчують впровадження результатів дисертації Гапона Вадима Сергійовича, підготовка якої здійснювалась на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

1. Актуальність теми дисертації та зв'язок з науковими напрямками, темами. Актуальність теми дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю перегляду парадигми управління вітчизняними агропідприємствами в умовах зовнішньої нестабільності. Традиційні управлінські підходи, що базувалися на інерційних сценаріях розвитку, сьогодні демонструють свою неспроможність протистояти викликам воєнного стану та стрімкій зміні регуляторних вимог на зовнішніх ринках.

Таким чином, в сучасних реаліях конкурентний потенціал сільськогосподарського суб'єкта господарювання перестає бути лише питанням виробничої потужності, а перетворюється на здатність підприємства інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості. Вихід на зовнішні ринки в умовах воєнного стану, логістичних обмежень та жорсткої міжнародної конкуренції вимагає від менеджменту переходу від інерційних моделей до систем випереджального управління.

Особливого значення набуває питання поєднання експортної готовності з цифровою трансформацією бізнес-процесів. Цифровізація виступає не лише технологічним оновленням, а стратегічним інструментом, що забезпечує прозорість, швидкість та обґрунтованість управлінських рішень, зокрема у

сфері ЗЕД. Таким чином, актуальність роботи полягає у розробці такого науково-методичного інструментарію, який дозволяє менеджменту підприємств сільського господарства синхронізувати внутрішні цифрові трансформації з вимогами глобального конкурентного середовища. Саме такий синергетичний підхід здатний забезпечити стале зміцнення ринкових позицій України як стратегічного гравця на світовій продовольчій арені, а тема дисертації є актуальною.

Тема дисертаційної роботи Гапона Вадима Сергійовича відповідає освітньо-науковій програмі 073 «Менеджмент» третього рівня вищої освіти Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Дисертаційна робота виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в рамках наукового дослідження кафедри економіки та фінансів за темою «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (2024-2027 рр., державний реєстраційний номер 0124U003478).

2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.

У дисертаційній роботі Гапона В.С. отримано наступні наукові результати:

- розроблено багатокритеріальну модель оцінювання індексу експортно-орієнтованого конкурентного потенціалу ЕІСР при виході на зовнішні ринки, яка включає п'ять складових: експортна спеціалізація (RCA); цінова конкурентоспроможність (CPS); логістико-маркетингова спроможність (LOG); цифрова зрілість та міжнародна комунікація (DM); фінансова та кредитна готовність до реалізації ЗЕД (FCR);

- удосконалено методичний підхід до діагностики та оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, який поєднує таксономічний метод інтегральної оцінки та кореляційно-регресійний аналіз, що забезпечує можливість не лише інтегрально оцінювати рівень конкурентного потенціалу, а й кількісно виявляти внесок окремих його складових та чинників;

- удосконалено організаційно-економічний механізм підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, який доповнено системою цільових індикаторів, що дозволяє кількісно вимірювати результативність управлінських дій за основними напрямками формування конкурентного потенціалу;

- удосконалено науково-методичний підхід до управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств, який дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства за допомогою одного інтегрального показника, а й передбачити його майбутній розвиток до 2030

року, а також удосконалено модель управління ризиками у системі забезпечення зростання конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств;

- отримали подальшого розвитку категоріальний апарат теорії менеджменту в частині уточнення змістовного наповнення понять «конкурентний потенціал сільськогосподарського підприємства» та «управління конкурентним потенціалом сільськогосподарського підприємства»;

- поглиблено теоретико-методичне трактування сутності, структури та принципів формування конкурентного потенціалу сільськогосподарських підприємств й концептуальні основи реалізації управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах зовнішньої нестабільності;

- набули подальшого розвитку теоретико-методичні засади оцінювання ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств через визначення специфічних критеріїв придатності методів оцінювання, що створило методологічне підґрунтя для побудови власної авторської методики інтегральної діагностики;

- дістали подальшого розвитку наукові положення щодо галузевого аналізу стану агропідприємств, що дозволило обґрунтувати впровадження адаптивного інструментарію управління. Це забезпечує відповідність внутрішніх процесів підприємства динамічним вимогам воєнного часу та глобальним трендам агропродовольчих ринків.

Представлені результати та висновки дисертаційної роботи отримані автором самостійно.

Здобувач самостійно опрацював нормативно-правові акти України; наукові праці українських та зарубіжних науковців, які присвячені проблемам конкурентного потенціалу підприємств з урахуванням їх експортної готовності, ризиків і цифровізації; інформацію на офіційних веб-сайтах підприємств-об'єктів дослідження; статистичну звітність Державної служби статистики.

3. Практична цінність одержаних результатів.

Практична значимість дисертаційної роботи підтверджується впровадженням результатів дослідження в діяльності Тернопільської військової обласної адміністрації (довідка про впровадження №03/1-19/2008 від 17.12.2025), Тернопільської міської ради (довідка про впровадження №98/2 від 16.12.2025).

Окремі положення механізму управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств при виході на зовнішні ринки є актуальними для області з метою діагностики експортної готовності окремих аграрних підприємств та визначення їхніх «вузьких місць», а проведений аналіз зовнішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств на регіональному рівні дає

можливість органам влади та керівникам підприємств своєчасно ідентифікувати дестабілізуючі фактори, використовувати можливості і є важливим для розроблення регіональних програм підтримки аграрних підприємств Тернопільської області до 2030 року.

На місцевому рівні окремі положення розробленого автором організаційно-економічного механізму стимулювання ефективності управління конкурентним потенціалом аграрних підприємств, що включає цільові, управлінські, економічні та цифрові підсистеми, будуть використані для оцінки результативності управлінських дій у сфері розвитку аграрного сектору.

Окрім того, наукові результати впроваджено в господарську діяльність підприємств-об'єктів дослідження: ПАП «Обрій», СТОВ «Вікторія», ФГ «Скочеляс».

Сформульовані теоретичні та сформовані практичні положення щодо підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом сільськогосподарських підприємств у контексті виходу на зовнішні ринки в умовах воєнно-економічної нестабільності, трансформації зовнішньоекономічних зв'язків та цифровізації впроваджено в освітній процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час підготовки та викладання навчальної дисципліни «Економіка підприємства».

4. Повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях, дотримання вимог академічної доброчесності.

Основні положення дисертації висвітлено у 13 публікаціях, з них 6 – статті у наукових фахових виданнях України, 1 – стаття у колективній монографії, 6 публікацій за матеріалами міжнародних та науково-практичних конференцій. Таким чином, щодо кількості та якості публікацій виконано вимоги «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 12.01.2022.

Уся інформація, яка отримана з використанням опублікованих результатів інших дослідників, оформлена належним чином та містить посилання на джерела літератури. В цілому, у дисертаційній роботі Гапона Вадима Сергійовича порушень академічної доброчесності не виявлено, що підтверджено довідкою про проходження перевірки на антиплагіат.

5. Ступінь обґрунтованості та достовірність сформульованих в дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій.

Положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи викладені послідовно й аргументовано, із застосуванням сучасних наукових методів та

підходів, підтверджені достовірними емпіричними даними та економічними розрахунками.

Дослідження спрямоване на комплексне осмислення процесів підвищення ефективності управління конкурентним потенціалом підприємств аграрного сектору в умовах зовнішньої нестабільності. Воно ґрунтується на положеннях економічної науки, враховує напрацювання українських і зарубіжних учених та спирається на норми чинного законодавства України, що забезпечує наукову обґрунтованість і практичну значущість отриманих результатів.

Для наочного викладу основних результатів дисертаційної роботи подано таблиці, рисунки, діаграми та графіки, які комплексно доповнюють результати проведеного дослідження.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні Гапона В.С., впливають із достовірності отриманих дисертантом результатів, засвідчених відповідними довідками про впровадження, обговоренням матеріалів роботи на міжнародних науково-практичних конференціях, а також наукових семінарах кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, де отримали позитивну оцінку.

6. Оцінка змісту дисертації.

Дисертаційна робота складається із вступної частини, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 374 сторінках, з них 179 сторінок - основний текст. Перелік використаних джерел складається з 222 найменувань.

У вступній частині дисертаційної роботи обґрунтовано актуальність теми, проаналізовано наукову літературу за тематикою дослідження. Автором чітко сформульовано мету та завдання роботи, визначено об'єкт та предмет дослідження, розкрито елементи наукової новизни та практичну значущість отриманих результатів, а також подано інформацію про особистий внесок здобувача, апробацію результатів і публікації за темою дисертації.

У межах першого розділу сформовано теоретико-методологічний базис дослідження шляхом систематизації ключових підходів (ресурсного, системного, управлінського) та обґрунтування авторської концепції конкурентного потенціалу як динамічної системи взаємоузгоджених компетенцій і ресурсів. Запропоновано підхід до управління потенціалом у тривірневому часовому вимірі (ретроспективному, поточному, перспективному), що дозволило деталізувати його багатокomпонентну структуру. Особливий акцент зроблено на інтеграції інформаційно-цифрової складової у загальну систему менеджменту, що визначає здатність

агропідприємства трансформувати внутрішні можливості у сталі конкурентні переваги в умовах воєнно-економічної нестабільності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз стану агросектору України у 2019–2024 рр., що дозволило ідентифікувати Західний регіон як зону "резильєнтної стабілізації" та обрати його підприємства базою для дослідження. За результатами PESTEL та SWOT-аналізу виокремлено ключові управлінські виклики: зовнішню нестабільність, складність експортної адаптації та цифрову асиметрію. Розроблено та апробовано методичний підхід до оцінювання конкурентного потенціалу на основі таксономічного аналізу 12 індикаторів для 9 репрезентативних підприємств. Кореляційно-регресійний аналіз підтвердив домінуючий вплив фінансово-результативних та виробничо-ресурсних факторів як головних драйверів конкурентоспроможності, що стало підґрунтям для подальшої розробки стратегічних управлінських рішень.

У третьому розділі розроблено організаційно-економічний механізм управління конкурентним потенціалом на засадах data-driven менеджменту та впровадження інтегрованої системи ризик-моніторингу. Ключовим інструментом стратегічного оцінювання визначено авторський індекс EICP, що дозволяє діагностувати готовність підприємства до виходу на зовнішні ринки за п'ятьма напрямками (логістика, цифровізація, фінанси, ціна, спеціалізація). На основі логарифмічного моделювання до 2030 року доведено диференціацію траєкторій розвитку об'єктів дослідження, що стало підґрунтям для розробки адаптивних сценаріїв та індивідуальних дорожніх карт управління їхнім конкурентним потенціалом. Практична реалізація запропонованих сценаріїв базується на пакетах цифрових інтервенцій (IBP, ERP, IoT), які забезпечують перехід до предиктивного управління витратами, технологічною дисципліною та збутовою спроможністю в умовах нестабільності.

У висновках дисертаційної роботи узагальнено результати дослідження, які характеризуються науковою новизною та практичною значущістю. Основні теоретичні та практичні результати дослідження оприлюднено у наукових фахових виданнях та міжнародних науково-практичних конференціях, а також апробовано регіональному рівні та підприємствах-об'єктах дослідження.

У додатках дисертаційної роботи наведено довідково-ілюстративні матеріали, які доповнюють і розширюють основний зміст дослідження, а також представлені довідки про впровадження її результатів.

7. Відповідність дисертаційної роботи вимогам МОН України.

Дисертація характеризується чіткою структурою та логічною послідовністю викладу теоретичних положень, які поєднуються з результатами прикладного аналізу. Самостійність виконання та глибина авторських рішень підтверджують здатність здобувача розв'язувати складні науково-практичні

завдання на високому професійному рівні, що апробовано у низці фахових публікацій.

Дисертаційне дослідження є завершеною науковою працею, виконаною у відповідності до вимог академічного стилю та з використанням фахової термінології галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

За змістом, оформленням, практичною цінністю та глибиною вирішення наукових проблем подана дисертаційна робота Гапона Вадима Сергійовича повністю відповідає вимогам спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

8. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

Робота є самостійною науковою працею, в якій викладено авторський підхід щодо проблематики дослідження. Попри те, має місце низка питань дискусійного характеру:

1. Здобувач розглядає конкурентний потенціал як стратегічний інструмент, проте в теоретичному розділі недостатньо розмежовано поняття «конкурентний потенціал» та «конкурентоспроможність». Це створює певну термінологічну розмитість при визначенні цілей управління: не зовсім зрозуміло, чи є потенціал базою для формування конкурентоспроможності, чи ці поняття розглядаються як тотожні.

2. У другому розділі автор концентрує увагу на аналізі підприємств лише Західного регіону України. Незважаючи на обґрунтованість вибору бази дослідження, водночас залишається невизначеним питання щодо універсальності застосування прикладних рекомендацій на агропідприємства Південних та Східних регіонів, які функціонують у значно складніших безпекових умовах.

3. Автор використовує таксономічний метод для розрахунку інтегрального показника конкурентного потенціалу. Однак у роботі не наведено порівняння результатів із альтернативними методами (наприклад, методом головних компонентів), що дозволило б підтвердити валідність обраного підходу.

4. У третьому розділі автором запропоновано розгалужену систему індикаторів для розрахунку індексу ЕІСР. Проте надмірна кількість параметрів може ускладнити оперативне використання цієї методики в реальному менеджменті через труднощі зі збором специфічних даних, які не завжди відображаються у стандартній статистичній звітності.

5. Доцільно було б доповнити запропоновану модель принципами ощадливого управління (Lean Management). Поєднання цифровізації з інструментами ощадливості дозволило б агропідприємствам не лише автоматизувати процеси, а й мінімізувати втрати ресурсів і часу, що суттєво підсилило б технологічну складову їхнього потенціалу.

Проте, наведені дискусійні положення та окремі зауваження не знижують позитивної оцінки теоретичної, методичної та практичної цінності дисертаційної роботи, адже вони мають безперечно корисну значущість як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Висновки щодо дисертації в цілому

Дисертаційна робота Гапона Вадима Сергійовича на тему «Управління конкурентним потенціалом підприємств сільського господарства в умовах нестабільності зовнішнього середовища» засвідчує, що дослідження є завершеною та цілісною науковою працею, виконаною на високому науковому рівні.

Отримані результати дисертації відповідають освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування») та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 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 12.01.2022.

На основі вищевикладеного, вважаю, що дисертант Гапон Вадим Сергійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування
Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя



Наталія КИРИЧ

