

РЕЦЕНЗІЯ

**на дисертаційну роботу Хахаліна Миколи Васильовича
на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва»,
подану на здобуття ступеня доктор філософії зі спеціальності
076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
галузі знань 07 Управління та адміністрування**

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

Мале підприємництво є важливою складовою сучасної ринкової економіки, оскільки забезпечує формування конкурентного середовища, сприяє розвитку підприємницької ініціативи, створенню нових робочих місць, зростанню доходів населення та підвищенню рівня соціально-економічної стабільності держави. Саме суб'єкти малого підприємництва характеризуються високою мобільністю, гнучкістю та здатністю оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності, кризових явищ та структурних трансформацій національної економіки. У сучасних умовах воєнного стану, посилення глобальних ризиків, інфляційного тиску, логістичних обмежень та зниження інвестиційної активності роль малого підприємництва значно зростає, оскільки саме цей сектор здатний забезпечувати стійкість регіональних економік та підтримувати процеси післявоєнного відновлення країни.

Разом із тим розвиток малого підприємництва в Україні супроводжується низкою системних проблем, серед яких особливої уваги потребують недостатня ефективність механізмів державної підтримки, складність доступу до фінансово-кредитних ресурсів, нестабільність нормативно-правового середовища, високий рівень регуляторного навантаження, дефіцит інноваційних інструментів управління та значний вплив воєнно-кризових факторів на функціонування суб'єктів господарювання. Наявні виклики суттєво ускладнюють процес стратегічного планування та знижують адаптивний потенціал малого бізнесу, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування ефективних стратегій його розвитку.

Ефективне функціонування малого бізнесу потребує формування стратегічних підходів до його розвитку, заснованих на принципах інноваційності, конкурентоспроможності та інституційної стійкості, що підтверджує своєчасність, наукову обґрунтованість і актуальність дисертаційного дослідження, спрямованого на поглиблення теоретико-методичних засад та розробку практичних рекомендацій щодо формування і реалізації ефективних стратегій розвитку малого підприємництва в умовах сучасних викликів.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), у межах якої автором обґрунтовано теоретико-методичні засади розвитку малого підприємництва, здійснено комплексний аналіз його сучасного стану, тенденцій та стратегічних напрямів розвитку, розроблено пропозиції щодо удосконалення стратегій розвитку малого підприємництва, а також визначено напрями вдосконалення державної політики підтримки малого підприємництва та механізмів забезпечення реалізації стратегій його розвитку.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, є достатньо аргументованими, логічно послідовними та характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, достовірності й новизни. Це підтверджується ґрунтовним опрацюванням значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, нормативно-правових актів та статистичних матеріалів, що дозволило комплексно дослідити сучасний стан малого підприємництва, а також теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування стратегій його розвитку.

Дисертаційне дослідження базується на використанні широкого спектра загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, зокрема методів системного аналізу, порівняльного та структурно-логічного аналізу, економіко-статистичних методів, графічного моделювання, узагальнення та прогнозування, що забезпечило належний рівень достовірності отриманих результатів і об'єктивність сформульованих висновків.

Важливою ознакою наукової обґрунтованості роботи є відповідність поставленої мети, визначених завдань, предмета та об'єкта дослідження обраній тематиці дисертації. Усі наукові результати логічно пов'язані між собою, а загальні висновки повною мірою відображають ключові результати проведеного дослідження, є достатньо обґрунтованими та мають теоретичну та прикладну цінність.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад стратегічного розвитку малого підприємництва, удосконаленні підходів до формування та реалізації стратегій його розвитку в сучасних умовах, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності державної політики підтримки малого бізнесу та механізмів забезпечення його конкурентоспроможності й стійкості.

До найбільш вагомих результатів дисертаційного дослідження, які характеризують його наукову новизну, належать:

удосконалено:

- теоретичне підґрунтя визначення ролі малого підприємництва як каталізатора адаптивної спроможності національної економіки, що дозволяє розглядати малий бізнес не лише як економічний сегмент, а як важливий чинник соціально-політичної стабільності, збереження людського капіталу та підвищення економічної безпеки держави;

- методологічний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва на основі адаптованої Збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), що забезпечує перехід від витратної моделі управління до стратегічного управління, орієнтованого на розвиток компетенцій персоналу, цифровізацію бізнес-процесів, підвищення клієнтської лояльності та фінансової результативності;

- алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, який ґрунтується на циклічній моделі управління, синхронізації внутрішніх бізнес-процесів із цифровими інструментами та постійному моніторингу результативності, що дозволяє мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів і підвищити адаптивність малого бізнесу в кризових умовах;

- організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва через формування комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки, яка поєднує нормативно-правове, інфраструктурне, фінансово-інвестиційне та цифрове забезпечення, що сприяє зниженню регуляторних бар'єрів, активізації інвестиційної діяльності та інтеграції малого бізнесу у процеси технологічної модернізації;

- обґрунтовано адаптивну модель державної підтримки розвитку малого підприємництва в умовах воєнно-кризових ризиків, яка передбачає поєднання фінансової диверсифікації, цифровізації взаємодії держави й бізнесу, розвитку регіональної інфраструктури та системи моніторингу інституційної стійкості, що дозволяє сформувати резистентне підприємницьке середовище та підвищити ефективність державної політики;

набули подальшого розвитку:

- систематизація сучасних викликів стратегічного розвитку малого підприємництва, яка дозволяє по-новому класифікувати деструктивні фактори за ознакою «тотальної невизначеності середовища» та обґрунтовує критичну роль невизначеності параметрів життєздатності бізнесу в умовах поєданого впливу пандемічної рецесії та воєнної агресії, що суттєво поглиблює методологічне розуміння стратегічного планування в кризових умовах;

- методика комплексної оцінки тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнно-кризових трансформацій, яка на основі інтеграції економічних, соціально-трудових та результативних показників дозволяє виявити структурні диспропорції функціонування сектору

та обґрунтувати концепт «стійкість через адаптацію» як ключову характеристику сучасного розвитку малого підприємництва.

Практичне значення одержаних результатів

Результати дисертаційного дослідження Хахаліна Миколи Васильовича мають суттєве практичне значення та здійснюють вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних і прикладних засад формування стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва. Розроблені в роботі науково-методичні положення та рекомендації доведені до рівня конкретних практичних пропозицій і характеризуються такими, що можуть бути безпосередньо застосовані у діяльності підприємницьких структур і органів публічного управління.

Зокрема, запропонований у дисертації методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, включно із логістичною складовою і концептуальними положеннями державної підтримки, використано при розробці стратегії розвитку ТОВ «Д ЛОГІСТИКА» Первомайського району Миколаївської області (довідка № 30/1 від 24.10.2025 р), що підтверджує його практичну придатність та ефективність у реальних умовах господарювання.

Окремі положення дослідження, що стосуються моніторингу реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та практичного інструментарію стратегічного планування у формі «дорожньої карти» впровадження Збалансованої системи показників, рекомендовані для використання органами місцевого самоврядування та структурними підрозділами Уманської районної державної адміністрації Черкаської області з метою підвищення підприємницької активності в територіальних громадах (довідка № 167/01-01-09 від 26.01.2026 р).

Основні результати дисертаційного дослідження інтегровані в освітній процес Уманського національного університету, зокрема, використовуються при викладанні навчальних дисциплін економічного спрямування: «Основи підприємництва», «Потенціал і розвиток підприємства», «Організація діяльності підприємницьких структур», «Стратегії розвитку бізнесу», що сприяє оновленню змісту освітніх компонентів та підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти (довідка № 215/01-10 від 12.01.2026 р.).

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації

Основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, достатньою мірою відображені у наукових публікаціях здобувача. Результати дослідження оприлюднено у 13 публікаціях, з яких 6 розкривають основний зміст дисертації та опубліковані у фахових наукових виданнях (2 одноосібно), а також 7 тез доповідей у матеріалах Міжнародних науково-практичних конференцій.

У публікаціях послідовно висвітлено ключові результати дослідження, зокрема теоретичні засади формування та діяльності малого підприємництва, методичні підходи до розробки стратегій його розвитку, а також прикладні

аспекти удосконалення механізмів державної підтримки та інструментів стратегічного управління.

У наукових працях повною мірою відображено результати аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку малого підприємництва, методичні підходи до його оцінювання, а також пропозиції щодо підвищення ефективності функціонування суб'єктів малого бізнесу в умовах нестабільного економічного середовища. Висновки та рекомендації, викладені у публікаціях, узгоджуються з основними положеннями дисертації та підтверджують їх наукову обґрунтованість і практичну значущість.

Наукові результати дисертаційного дослідження повною мірою відображені у наукових публікаціях здобувача, що забезпечує належний рівень їх апробації, публічності та відповідності встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії щодо оприлюднення результатів наукових досліджень.

Дотримання принципів академічної доброчесності

Аналіз змісту дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць Хахаліна М.В., дає підстави стверджувати, що дослідження виконано з дотриманням основних принципів академічної доброчесності. У роботі простежується належний рівень самостійності автора у формуванні наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, а також коректне використання результатів наукових праць інших дослідників із обов'язковим посиланням на відповідні джерела.

Ознак текстових запозичень, використання наукових результатів інших дослідників без належних посилань на першоджерела чи інших порушень норм академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено. Положення, що виносяться на захист, є результатом самостійного наукового пошуку автора, а сформульовані висновки відповідають отриманим результатам дослідження.

Відповідність дисертації спеціальності і вимогам, що висуваються до дисертацій, які подано на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва», що подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, викладена на 225 сторінках друкованого тексту, з яких основний текст становить 185 сторінок. Робота містить 27 таблиць та 32 рисунка, 17 додатків розміщені на 20 сторінках. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку літературних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 153 найменування на 19 сторінках.

Дисертаційну роботу оформлено відповідно п. 6 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 від 12.01.2022 № 44 і Вимог до оформлення дисертації, затвердженими Наказом МОН України від

12.01.2017 № 40, та може бути представлено до захисту в спеціалізованій вченій раді.

Дисертацію викладено діловою українською мовою з дотриманням наукового стилю викладу результатів дослідження. Робота характеризується цілісністю, єдністю змісту, смисловою завершеністю та логічною послідовністю викладання матеріалу.

За змістом, структурою, викладом матеріалу, висновками дисертаційне дослідження цілком відповідає переліку напрямів дослідження спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Ознайомившись з дисертаційною роботою Хахаліна М.В. і зробивши позитивний висновок про її актуальність, обґрунтованість теоретичних і практичних положень та висновків, слід визначити, що поряд із беззаперечними перевагами дослідження, окремі положення мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення:

1. Автор пропонує власне визначення поняття «мале підприємництво», трактуючи його як «динамічну систему суспільних відносин». Однак у роботі недостатньо чітко вказано відмінність цієї дефініції від існуючих концепцій у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі.

2. Автор звертає увагу на важливість формування стабільної та сприятливої нормативно-правової бази для забезпечення подальшого розвитку малого бізнесу в Україні. Водночас доцільним було б більш детально проаналізувати законодавство, що регулює діяльність малого підприємництва та сучасні зміни у правовому полі, а також оцінити їх потенційний вплив на стратегічний розвиток підприємницького сектору економіки.

3. У роботі наведено значну кількість статистичних даних, які ілюструють тенденції розвитку досліджуваної сфери. Проте більш глибокий аналіз показників розвитку малого підприємництва доцільно було б доповнити шляхом застосування економетричних методів аналізу та моделювання, що дозволило б визначити динамічні тренди розвитку досліджуваних процесів та їх закономірності.

4. В дисертаційній роботі автор розглядає окремі аспекти досвіду країн ЄС щодо регулювання та підтримки малого бізнесу. Разом з тим наукову цінність дисертації посилює проведення більш системного порівняльного аналізу міжнародних практик стратегічного розвитку малого підприємництва та регулятивної державної політики не лише в країнах ЄС, а й у країнах з трансформаційною економікою, що функціонують в умовах економічної нестабільності та трансформаційної економіки. Такий підхід дозволив би більш комплексно оцінити можливості адаптації зарубіжного досвіду до сучасних українських реалій, обґрунтувати ефективність окремих інструментів державної

підтримки та визначити перспективні напрями вдосконалення національної політики розвитку малого підприємництва.

Разом із тим зазначені зауваження мають переважно дискусійний характер, не знижують загального високого наукового рівня дисертаційної роботи, її теоретичної та практичної значущості, а також не впливають на позитивну оцінку отриманих автором результатів.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича є завершеним самостійним науковим дослідженням у якому досягнуто мети та завдань, виконаним із дотриманням принципів академічної доброчесності, містить науково-обґрунтовані результати, що пройшли достатню апробацію.

Положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи примножують наукові знання, характеризуються науковою новизною, теоретичною і практичною цінністю.

Позитивно оцінюючи проведене дисертантом дослідження вважаю, що дисертаційна робота на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» за змістом, рівнем теоретичної обґрунтованості і практичної спрямованості висновків, розробок та дотриманням принципів академічної доброчесності, відповідає вимогам п. 6 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 від 12.01.2022 № 44 (із змінами) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом МОН України від 12.01.2017 року № 40 (із змінами), а її автор, – Хахалін Микола Васильович, – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Рецензент

**доктор філософії, доцент,
доцент кафедри підприємницьких
та соціальних технологій**

Уманського національного університету

Наталія БЛЕНДА