

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, доцента Штань Марини Володимирівни
на дисертаційну роботу Хахаліна Миколи Васильовича
«Стратегії розвитку малого підприємництва»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 076 «Підприємництво», торгівля та біржова діяльність»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційного дослідження визначається зростаючою роллю малого підприємництва як ключового чинника забезпечення економічної стійкості та відновлення національної економіки в умовах сучасних викликів. У структурі ринкової системи малий бізнес виконує функції генератора зайнятості, стимулятора конкуренції та провідника інновацій, що особливо важливо в умовах нестабільності та обмеженості ресурсів.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується поєднанням глибоких трансформаційних процесів і кризових явищ, зумовлених воєнними діями, порушенням виробничо-логістичних зв'язків, змінами структури попиту та обмеженням доступу до фінансових ресурсів. У таких умовах саме малі підприємства демонструють найвищу адаптивність, здатність до швидкого реагування на зміни середовища та гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Водночас їх функціонування супроводжується підвищеним рівнем ризику, що потребує нових підходів до стратегічного управління.

Особливої уваги набуває проблема формування ефективних стратегій розвитку малого підприємництва, орієнтованих не лише на виживання, а й на довгострокове зростання. Традиційні управлінські підходи виявляються недостатніми в умовах високої невизначеності, що обумовлює необхідність інтеграції інноваційних та цифрових інструментів у систему стратегічного планування.

Крім того, сучасний стан малого підприємництва характеризується наявністю дисбалансів між масштабами його поширення та результативністю діяльності, що вказує на необхідність удосконалення механізмів державної підтримки та підвищення ефективності управління розвитком цього сектору.

Отже, дисертаційне дослідження Хахаліна Миколи Васильовича, яке полягає у необхідності розробки комплексного науково обґрунтованого підходу до формування стратегій розвитку малого підприємництва, здатного забезпечити його стійкість, конкурентоспроможність та ефективну інтеграцію у сучасну економічну систему, виконано на дійсно актуальну тему.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами

Дисертаційна робота виконана 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 Хахаліним М.В. узагальнено теоретичні підходи до розвитку малого підприємництва, систематизовано методичні засади формування стратегій його розвитку, здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та проблем функціонування малого підприємництва в Україні, а також обґрунтовано напрями удосконалення стратегій розвитку малого підприємництва та державної політики його підтримки з метою забезпечення сталого економічного зростання.

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

Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані в дисертації, є достатньо обґрунтованими і достовірними. Автором дисертаційної роботи проведено комплексне та ґрунтовне дослідження проблем формування і реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, що базується на широкій та різноплановій інформаційній базі. У процесі дослідження опрацьовано значний масив наукових джерел, зокрема монографії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, а також статистичні матеріали, що характеризують сучасний стан та тенденції розвитку малого підприємництва.

Обґрунтованість наукових положень підтверджується використанням системного підходу до аналізу досліджуваної проблематики, що дозволило комплексно розглянути теоретичні, методичні та прикладні аспекти стратегічного розвитку малого підприємництва. Автором застосовано широкий спектр загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема системний підхід, аналіз і синтез, економіко-статистичні методи та метод експертних оцінок, графічно-аналітичний метод, що забезпечило глибину та всебічність наукового дослідження.

Висновки, сформульовані у дисертації, є логічно узгодженими з поставленою метою та завданнями дослідження, а також підтверджуються результатами проведеного аналізу стану і тенденцій розвитку малого підприємництва в Україні в умовах воєнно-кризових трансформацій. Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням офіційних статистичних даних, результатів власних аналітичних досліджень автора, а також їх зіставленням із сучасними науковими підходами.

Важливим підтвердженням достовірності наукових положень є їх апробація на міжнародних науково-практичних конференціях, а також публікація результатів дослідження у фахових наукових виданнях. Основні результати дисертаційної роботи представлено у 13 публікаціях, 6 із яких

розкривають основний зміст дисертації та опубліковані у наукових фахових виданнях, а 7 – у матеріалах науково-практичних конференцій.

Основні результати дослідження були представлені на XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в наукових дослідженнях: світовий досвід та реалії»; LI Міжнародній науково-практичній конференції «Еволюція та вдосконалення традиційних підходів до наукових досліджень»; I Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку економіки, технологій та промисловості»; I Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні підходи в сучасній науці і техніці»; XX Міжнародній науково-практичній конференції «Аспекти стабільного розвитку економіки»; I Міжнародній науково-практичній конференції «Наука, технології та промисловість у цифрову епоху»; IV Міжнародній науково-практичній конференції «Глобальні тенденції в науці, техніці та економіці».

Практичні рекомендації, запропоновані автором, мають прикладний характер і базуються на реальних умовах функціонування суб'єктів малого підприємництва, що підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств та органів державного управління.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, є достатньо обґрунтованими, логічно завершеними та достовірними, що свідчить про високий рівень виконаного дослідження та його значущість для розвитку теорії і практики стратегічного управління малим підприємництвом. У дисертаційній роботі отримано низку нових наукових результатів, які характеризуються науковою новизною та мають теоретичне і практичне значення для розвитку малого підприємництва.

Зокрема, у роботі:

- удосконалено теоретичні засади трактування сутності малого підприємництва, яке, на відміну від традиційних підходів, розглядається як динамічна система суспільних відносин між суб'єктами господарювання, що дозволяє розширити розуміння його ролі не лише як економічного явища, а й як чинника соціально-економічної стабільності;

- удосконалено методичний підхід до формування стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва, який базується на використанні адаптованої збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та забезпечує взаємозв'язок між розвитком людського капіталу, внутрішніми бізнес-процесами, клієнтською орієнтацією та фінансовими результатами;

- розроблено алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку малого підприємництва, який відрізняється циклічністю, орієнтацією на предиктивне управління та інтеграцією цифрових інструментів у процес стратегічного планування;

- удосконалено організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, що передбачає формування комплексної сервісно-орієнтованої екосистеми підтримки бізнесу та інтеграцію інституційних, фінансових і цифрових інструментів;

- удосконалено підходи до формування механізму державної підтримки малого підприємництва в умовах воєнно-кризових трансформацій шляхом обґрунтування адаптивної моделі взаємодії держави і бізнесу, орієнтованої на підвищення інституційної стійкості та цифрової зрілості;

- набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання тенденцій розвитку малого підприємництва, які ґрунтуються на інтеграції економічних, соціальних та результативних показників, що дозволяє більш повно оцінити ефективність функціонування сектору;

- удосконалено підхід до систематизації викликів розвитку малого підприємництва, який базується на концепції «тотальної невизначеності середовища» та дозволяє враховувати вплив кризових факторів на стратегічне управління.

Отримані наукові результати є взаємопов'язаними, логічно структурованими та спрямованими на вирішення актуальної наукової проблеми. Вони розширюють існуючі теоретичні підходи та створюють підґрунтя для подальшого розвитку стратегічного управління малим підприємництвом.

Загалом наукова новизна дисертаційного дослідження відповідає сучасному рівню розвитку економічної науки та має важливе значення для формування ефективної політики розвитку малого підприємництва.

4. Практична цінність результатів дослідження

Практична цінність дисертаційного дослідження визначається його прикладною спрямованістю та можливістю використання отриманих результатів для забезпечення ефективного стратегічного розвитку малого підприємництва в сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища.

Зокрема, практичне значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність суб'єктів малого підприємництва та органів державного управління. При розробці стратегії розвитку малого підприємства ТОВ «Д ЛОГІСТИКА» Первомайського району Миколаївської області (довідка № 30/1 від 24.10.2025 р.) використано розроблені рекомендації щодо застосування методичного підходу до формування стратегії розвитку, обґрунтування логістичної складової стратегії, а також використання концептуальних засад державної політики підтримки малого бізнесу.

Крім того, результати дослідження, що стосуються організації моніторингу реалізації стратегій розвитку малого підприємництва, визначення ролі інфраструктурного забезпечення у досягненні сталого розвитку, а також застосування сучасного інструментарію стратегічного планування, зокрема у вигляді «дорожньої карти» впровадження збалансованої системи показників, рекомендовані фахівцями Уманської районної державної адміністрації Черкаської області для використання органами місцевого самоврядування в процесі аналітичної роботи, спрямованої на активізацію підприємницької діяльності в територіальних громадах (довідка № 167/01-01-09 від 26.01.2026 р.).

Матеріали дослідження впроваджено в освітній процес Уманського національного університету при викладанні дисциплін «Основи підприємництва», «Потенціал і розвиток підприємства», «Організація діяльності підприємницьких структур», «Стратегії розвитку бізнесу» здобувачам вищої освіти факультету економіки і підприємництва (довідка № 215/01-10 від 12.01.2026 р.).

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

Дисертація Хахаліна Миколи Васильовича є самостійно виконаною науковою працею, яка містить авторський підхід до розробки теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва. Теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження, напрацювання прикладного характеру, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Отже, у представленому дисертаційному дослідженні відображено власні розробки автора.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Хахаліна М.В. висвітлено у 13 публікаціях, що розкривають основний зміст дисертації, з яких 6 опубліковані у наукових фахових виданнях України категорії Б. Основні положення дисертації пройшли апробацію на 7 міжнародних науково-практичних конференціях.

Опубліковані праці належним чином відображають результати дослідження та за своїм кількісним і якісним складом відповідають вимогам до дисертаційних досліджень в Україні. Загальний обсяг публікацій за темою дисертаційного дослідження становить – 5,93 умов. друк. арк., з яких особисто автору Хахаліну М. В. належить 4,99 умов. друк. арк.

6. Структура, стиль та мова дисертаційної роботи

Дисертаційна робота оформлена на 225 сторінках машинописного тексту, має структуровану і логічну будову. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг основного тексту складає 185 сторінок. Список використаних джерел налічує 153 найменування. Робота містить 27 таблиць, 32 рисунки та 17 додатків, доповнюють та поглиблюють основний зміст дослідження.

Дисертація викладена діловою українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, що забезпечує чіткість, точність і однозначність викладення матеріалу. Всі розділи взаємопов'язані, послідовно розкривають поставлену мету та завдання дослідження, що свідчить про системність і комплексність наукового підходу автора. Формулювання наукової новизни є коректними, обґрунтованими та відповідають сучасному рівню розвитку відповідної галузі знань. Отримані результати мають як теоретичну, так і практичну цінність.

Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича за сформульованою метою та завданнями, об'єктом і предметом, методами та змістом дослідження, висновками та науковою новизною, відповідає спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

Дисертаційна робота є завершеною самостійною науковою працею, що визначається належним рівнем наукової новизни та практичної значущості. Робота оформлена у відповідності з Вимогами до оформлення дисертації, затвердженими наказом МОН України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами), відповідає вимогам «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 від 12.01.2022 р. № 44.

7. Дотримання академічної доброчесності

Проведений аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертації Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва», свідчить, що у роботі відсутні порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Дисертація Хахаліна М. В. виконана із дотриманням принципів академічної доброчесності. Всі використані в роботі літературні джерела мають належне оформлення, що відповідає чинним вимогам.

Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича є самостійною, оригінальною та завершеною науковою працею, виконаною з дотриманням принципів академічної доброчесності, без ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації, при цьому всі використані джерела належним чином оформлені, а отримані автором результати, висновки й пропозиції є обґрунтованими, логічно викладеними та відображають достовірний внесок у розвиток відповідної наукової галузі.

8. Основні зауваження та дискусійні питання

Визнаючи важливе значення одержаних наукових результатів проведеного дослідження, необхідно зупинитись на окремих дискусійних моментах, які потребують додаткової аргументації, зокрема:

1. Віддаючи належне комплексності розроблених стратегій розвитку малого підприємництва (стор. 143-160), варто зазначити, що в дисертаційній роботі автор приділив недостатню увагу диференціації стратегічних інструментів залежно від конкретних галузей (наприклад, окремо для ІТ-сектору, сфери послуг чи мікровиробництва), що мають різний рівень капіталомісткості та ризиків. Для вдосконалення наукової роботи в аспекті галузевої диференціації стратегічних інструментів, автору доцільно було б

інтегрувати концепцію «сма́рт-спеціалізації». Це дозволить перетворити універсальні стратегії на адаптивні механізми, що враховують специфіку галузевих ризиків та капіталомісткості.

2. У третьому розділі дисертаційного дослідження (стор. 146-176) автор пропонує розширення небанківського фінансування, проте в роботі було б доцільно посилити економічне обґрунтування пропозицій, ширше розкрити питання вартості залучення такого капіталу для мікропідприємств у порівнянні з класичними банківськими інструментами в умовах високої інфляції. Це додало б роботі математичної обґрунтованості та практичної цінності для покращення фінансового стану малих підприємств.

3. Значна увага у третьому розділі роботи приділена цифровій трансформації (стор. 140-170), проте недостатньо висвітлене питання подолання опору персоналу при впровадженні запропонованої Збалансованої системи показників (BSC), що є традиційною проблемою для малих колективів, оскільки будь-які нововведення у малих колективах сприймаються значно гостріше через тісні міжособистісні зв'язки. Впровадження Збалансованої системи показників (BSC) часто асоціюється у персоналу з посиленням контролю («цифровим наглядом») та зміною системи оплати праці. Тому варто було б запропонувати поетапний графік впровадження BSC, де на першому етапі показники використовуються не для покарання чи преміювання, а лише для візуалізації результатів. Доцільно було б впровадити «тестовий період» (3–6 місяців), протягом якого персонал адаптується до нових метрик без зміни фінансової мотивації, що дозволить зняти первинний стрес у колективі.

4. У третьому розділі дисертаційної роботи (стор. 134-172) при розробці алгоритму інтеграції з державними е-сервісами (е-бронювання), автором не повною мірою враховано потенційні ризики кібербезпеки та захисту персональних даних, що виникають при цифровій взаємодії малих та середніх підприємств та державних органів. Адже для малого бізнесу витік персональних даних або збій у системі е-взаємодії може призвести не лише до юридичних санкцій, а й до повної зупинки діяльності. У 2026 р., коли рівень кіберзагроз залишається стабільно високим, інтеграція малих та середніх підприємств з державними сервісами (через API «Дії», платформи «е-бронювання» тощо) потребує надійного безпекового каркасу.

Проте, зазначені зауваження мають здебільшого дискусійний характер й не знижують високого наукового рівня дисертаційної роботи та значущості отриманих результатів дослідження, і не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного дослідження.

9. Загальний висновок

Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» є завершеним, самостійним і цілісним науковим дослідженням. Отримані автором результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та

практичної значущості, а сформульовані висновки є логічними, аргументованими та впливають зі змісту проведеного дослідження.

Актуальність і зміст роботи, достатня повнота вирішення поставлених завдань, наукова новизна і практична значущість отриманих результатів дають підстави для висновку, що дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» відповідає спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність і вимогам 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 (із змінами), а її автор Хахалін Микола Васильович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри економіки та фінансів
Вищого навчального закладу
«Національна академія управління»

Марина ШТАНЬ