

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора Судомир Світлани Михайлівни
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, її зв'язок з науковими програмами, планами і темами.* Актуальність обраної теми дисертаційної роботи зумовлена об'єктивною необхідністю формування нової парадигми стратегічного розвитку малого підприємництва як базового інституту ринкової економіки та ключового фактора забезпечення соціально-економічної стійкості держави. В умовах сучасних глобальних викликів, воєнного стану та необхідності поствоєнної відбудови, малий бізнес трансформується з об'єкта державної підтримки у стратегічний ресурс національної безпеки та економічної резильєнтності.

Необхідність дослідження стратегій розвитку малого підприємництва обумовлена низкою чинників:

По-перше, глибокою трансформацією середовища функціонування суб'єктів малого бізнесу, що потребує перегляду традиційних підходів до стратегічного планування. Статичні моделі розвитку втрачають ефективність, поступаючись місцем адаптивним та інклюзивним стратегіям, здатним забезпечувати функціонування підприємницьких структур у зонах високого ризику.

По-друге, критичною потребою у цифровій трансформації бізнес-процесів. Інтеграція сучасних ІТ-інструментів у стратегії розвитку малого підприємництва є не лише умовою конкурентоспроможності, а й базовим механізмом мінімізації трансакційних витрат та виходу на міжнародні ринки в умовах євроінтеграції України.

По-третє, зміною пріоритетів державної політики. Відбудова економіки вимагає переходу від пасивного регулювання до активного стимулювання підприємницької ініціативи, створення сприятливого інституційного середовища для реіндустріалізації регіонів.

По-четверте, особливим значенням малого підприємництва для територіальних громад. Саме малий бізнес виступає фундаментом відновлення людського капіталу, забезпечуючи самозайнятність населення, зокрема ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що має виняткове значення для соціальної стабільності суспільства.

Водночас питання формування цілісної системи стратегій, адаптованих до умов безпрецедентної невизначеності та цифровізації, залишаються дискусійними та потребують додаткової концептуалізації.

Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що наукове дослідження Хахаліна Миколи Васильовича виконане на актуальну наукову

тему та спрямоване на розробку теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення.

Дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), де автором сформовано цілісний теоретико-методичний базис розвитку малого підприємництва, що дозволило здійснити ретроспективний та прогнозний аналіз стратегій його розвитку, обґрунтовано шляхи адаптації державної політики підтримки до сучасних викликів та запропоновано дієвий інструментарій моніторингу й забезпечення реалізації стратегічних пріоритетів розвитку підприємницьких структур.

2. 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. Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти міжнародних організацій, результати соціологічних опитувань, а також профільні наукові публікації та репрезентативні інформаційні ресурси мережі Інтернет. Використаний масив інформації в поєднанні з комплексним підходом до його опрацювання забезпечив ґрунтовність аналізу теоретико-методичних та прикладних аспектів формування стратегій розвитку малого підприємництва в умовах сучасної економічної невизначеності. Автор використав 153 літературних джерела, в тому числі 14 іноземного походження мовою оригіналу. Це праці авторитетних вітчизняних та закордонних вчених, звітні та методичні документи міжнародних організацій тощо.

Методологічну основу дисертаційної роботи становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, поєднання яких дало змогу забезпечити репрезентативність результатів та реалізувати поставлену мету дослідження.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад та розробці прикладних рекомендацій, спрямованих на оптимізацію процесів формування, впровадження та подальшого вдосконалення стратегій розвитку суб'єктів малого підприємництва. Зміст та кількість завдань, відповідають меті дослідження. Ознайомлення із дисертаційним матеріалом дає змогу зробити висновок, що поставлена мета досягнута. Розв'язання завдань відбувається в логічній послідовності, що забезпечує конструктивну цілісність роботи та дозволило отримати наукові результати, в тому числі нові.

У першому розділі дисертації автор досліджує теоретико-методичні розробки стратегій розвитку малого підприємництва. Для цього він зосередив увагу на теоретичних основах та значенні розвитку малого підприємництва, методичних основах формування стратегій розвитку малого підприємництва, сучасних викликах стратегічного розвитку малого підприємництва.

В другому розділі роботи автор досліджує стан та проводить оцінку тенденцій розвитку малого підприємництва. При цьому він проводить оцінку показників діяльності малого підприємництва, визначає фінансові результати діяльності малого підприємництва та залучення інвестицій у їх розвиток.

У третьому розділі роботи автор пропонує удосконалення стратегій розвитку малого підприємництва. Для цього він використовує чіткі інноваційні стратегії розвитку малого підприємництва, пропонує удосконалення механізму реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та концептуальні засади формування та реалізації державної політики підтримки розвитку малого підприємництва.

Висновки логічно випливають із завдань, сформульованих на початку роботи, повною мірою відображають головні результати наукового дослідження та мають достатнє обґрунтування, характеризуються науковою новизною. Наукова новизна дослідження Хахаліна М.В. полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці стратегій розвитку малого підприємництва. Найбільш суттєвими результатами дисертаційного дослідження, які визначають його наукову новизну, є такі:

- автором удосконалено теоретичний базис визначення функціональної ролі малого підприємництва, яке обґрунтовано як каталізатор адаптивної спроможності національної економіки. Автором запропоновано системно-динамічне трактування категорії «мале підприємство» як специфічної системи суспільних відносин, що, на відміну від секторального підходу, акцентує увагу на його місії як інструмента мінімізації соціальної стратифікації. Доведено трансформацію малого бізнесу з суто економічного сегмента у безпековий чинник, що в умовах глобальних шоків забезпечує збереження людського капіталу та інституційну стабільність регіональних систем;

- удосконалений автором методичний підхід до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва базується на адаптованій збалансованій системі показників (BSC). На відміну від традиційних моделей мінімізації витрат, запропонований підхід реалізує каузальну логіку управління, де розвиток цифрових компетенцій персоналу та інструментів е-взаємодії визначено першоосновою для оптимізації бізнес-процесів, посилення клієнтської лояльності та досягнення фінансової стійкості у волатильному середовищі;

- удосконалений алгоритм імплементації інноваційних стратегій розвитку має циклічний характер та орієнтований на предиктивне управління. Алгоритм передбачає розбудову багаторівневої інфраструктури підтримки (інформаційної, наукової, фінансової) та синхронізацію внутрішніх операцій із зовнішніми цифровими платформами (грантовими хабами, хмарними сервісами). Інноваційність полягає у безперервній верифікації етапів стратегії через цифрові індикатори, що запобігає неефективному використанню обмежених ресурсів;

- удосконалений організаційно-економічний механізм реалізації стратегій розвитку ґрунтується на сервісно-орієнтованій екосистемі. На

відміну від існуючих, механізм інтегрує п'ять векторів: нормативне забезпечення за принципом «Think Small First», цифрову інфраструктуру, децентралізацію управління, диверсифікацію інвестиційних інструментів (страхування воєнних ризиків) та ризик-орієнтоване регулювання G2B. Це дозволяє змінити роль держави з контролюючої на фасилітативну, стимулюючи технологічну модернізацію та вихід підприємств на зовнішні ринки;

- удосконалений механізм державної підтримки малого підприємництва через обґрунтування адаптивної моделі в умовах воєнно-кризових загроз. Модель поєднує фінансову диверсифікацію, цифрову зрілість взаємодії та систему моніторингу інституційної стійкості. Реалізація підходу забезпечує формування резистентного середовища, що сприяє інтенсифікації інвестиційної активності та інтеграції сектору в процеси структурної перебудови економіки;

- дістала подальшого розвитку систематизація стратегічних викликів розвитку малого підприємництва, які класифіковано за домінантою «тотальної невизначеності». Обґрунтовано, що в умовах синергії пандемійної рецесії та збройної агресії ключовим деструктивним фактором є критична невизначеність параметрів життєздатності, що вимагає перегляду горизонтів стратегічного планування;

- дістала подальшого розвитку методика комплексної оцінки тенденцій розвитку малого бізнесу, яка, інтегрує кількісні параметри, економічну результативність та показники соціально-трудового ефекту. Це дозволило ідентифікувати структурну диспропорцію між кількісним зростанням суб'єктів та їх ефективністю, визначивши стратегічну модель їх існування як «стійкість через адаптацію»;

- дістала подальшого розвитку система оцінювання показників діяльності в умовах багатофакторної нестабільності, що передбачає групування індикаторів за фазами кризових впливів (COVID-19, воєнний період, етап адаптації). Такий підхід дав змогу виявити специфічні зміни: скорочення штатної зайнятості при зростанні доданої вартості та посилення ролі самозайнятості як форми економічного виживання;

- дістав подальшого розвитку аналітичний підхід до оцінювання фінансових результатів та інвестиційного забезпечення, що враховує зміну ролі державних та міжнародних інструментів підтримки. Встановлено, що інвестиції в умовах воєнної економіки є не просто ресурсом, а вирішальним фактором переходу від екстенсивного функціонування до інтенсивного, технологічно орієнтованого розвитку.

3. Практична цінність результатів дослідження. Основні матеріали та теоретичні положення роботи доведено до рівня практичних розробок та конкретних пропозицій, які можуть бути використані у роботі органів державної влади та місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, у навчальному процесі закладів вищої освіти. Зокрема, результати

наукового дослідження, що мають прикладний характер, вже знайшли своє застосування в діяльності:

– ТОВ «Д ЛОГІСТИКА» Первомайського району Миколаївської області, яким використано при формуванні стратегії розвитку малого підприємства рекомендації щодо впровадження запропонованого методичного підходу до формування стратегії розвитку суб'єктів малого підприємництва, логістичної стратегії розвитку малого підприємництва та концептуальних положень державної політики підтримки малого підприємництва (довідка № 30/1 від 24.10.2025 р);

– Уманської районної державної адміністрації Черкаської області органів місцевого самоврядування у роботі із суб'єктами господарювання при проведенні аналітичної роботи, направленої на зростання підприємницької активності в територіальних громадах дослідження щодо моніторингу реалізації стратегії розвитку малого підприємництва; ролі інфраструктури малого підприємництва у забезпеченні його сталого розвитку; практичного інструментарію стратегічного планування у формі «дорожньої карти» впровадження Збалансованої системи показників рекомендовані спеціалістами (довідка № 167/01-01-09 від 26.01.2026 р);

– Уманського національного університету у навчальному процесі під час вивчення дисциплін «Основи підприємництва», «Потенціал і розвиток підприємства», «Організація діяльності підприємницьких структур», «Стратегії розвитку бізнесу» (довідка № 215/01-10 від 12.01.2026 р.).

4. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації. Дисертація Хахаліна М.В. є самостійно виконаною науковою працею. У ній чітко простежується оригінальний авторський підхід до вирішення актуального завдання – розробка теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення. Тому можна вважати, що у представленому дослідженні відображено власні розробки автора. Теоретичні та методичні положення дисертаційного дослідження, напрацювання прикладного характеру, висновки та пропозиції, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження достатньо повно відображено в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації. Це 6 статей у наукових фахових виданнях та 7 тез у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій міжнародного рівня. Загальний обсяг публікацій становить – 5,93 умов. друк. арк., з яких особисто автору належить 4,99 умов. друк. арк.

5. Структура, стиль та мова дисертаційної роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 225 сторінок, з них основний текст викладений на 185 сторінках. Робота містить 27 таблиць, 32 рисунка, 17

додатків на 20 сторінках. Список використаних джерел складається із 153 найменувань, розміщених на 19 сторінках.

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.

Дисертація подана у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, виконана здобувачем особисто, містить нові науково обґрунтовані теоретичні, методичні та прикладні результати, що мають істотне значення для галузі знань 07 Управління та адміністрування, та 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 № 44 від 12 січня 2022 року (із змінами).

Обсяг, структура, науковий стиль роботи, повнота викладення результатів дослідження та оформлення дисертації відповідають вимогам Наказу МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами).

6. Дотримання принципів академічної доброчесності. Аналіз дисертації та наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи Хахаліна Миколи Васильовича, дає підстави стверджувати, що у роботі відсутні порушення академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Дисертація Хахаліна Миколи Васильовича виконана із дотриманням принципів академічної доброчесності. Використані в роботі літературні джерела мають належне оформлення, що відповідає чинним вимогам.

Робота виконана на належному науковому рівні, матеріал викладено логічно та послідовно. Отримані висновки та пропозиції є достатньо аргументованими. У дисертаційній роботі належним чином виконані посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, використаних ідей, розробок, статистичних даних. Представлена до захисту наукова робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права та відображає бажання автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності.

7. Основні зауваження та дискусійні питання. Поряд із загальною позитивною оцінкою дисертаційної роботи та визнанням її наукової цінності, вважаємо за доцільне висловити ряд зауважень та вказати на дискусійні моменти, що можуть стати предметом обговорення під час захисту:

1. В п. 1.1 дисертаційної роботи автор здійснює ґрунтовний аналіз наукових підходів до трактування категорії «мале підприємництво» (стор. 23-26), однак еволюція наукових концепцій стратегічного розвитку підприємництва в контексті сучасних теорій стратегічного управління, що є

ключовою категорією дослідження і становить його важливу теоретико-методичну основу, висвітлена недостатньо повно.

2. У другому розділі здійснено комплексну оцінку тенденцій розвитку малого підприємництва, зокрема фінансових результатів та інвестиційного забезпечення (стор. 102-119). Разом з тим, при переході до розділу 3 спостерігається певний розрив між виявленими структурними диспропорціями та конкретними інструментами їх подолання. Наприклад, у табл. 3.4 (стор.137) подано стратегічну матрицю із KPI, однак не завжди простежується пряма аналітична прив'язка кожного стратегічного завдання до конкретного статистично підтвердженого дисбалансу з розділу 2. Посилення причинно-наслідкового зв'язку між діагностикою та стратегічними рішеннями зробило б логіку дослідження більш завершеною.

3. Автор пропонує використовувати BSC (збалансовану систему показників) для малих підприємств (стор. 137 – 138), проте вказана методика потребує додаткових витрат часу та ресурсів, пов'язаних із визначенням показників, їх узгодження із стратегією, організацією збору та обробки даних. При цьому неточність у визначенні ключових індикаторів ефективності може призвести до викривлення оцінки діяльності підприємств та прийняття неефективних управлінських рішень. Тому у роботі варто було б врахувати додаткові обмеження і доцільність застосування вказаної системи для підприємств з обмеженими ресурсами.

4. Пропозиція автора щодо встановлення 20% квоти для малих та середніх підприємств (стор. 177) у публічних закупівлях є привабливою, проте виникає питання виробничої можливості забезпечення великих і капіталомістких обсягів замовлення малими та середніми підприємствами у стислі терміни. Тому доцільно було б в роботі гнучко диференціювати квоти за галузями і встановити вказані квоти у секторах, де малі та середні підприємства є традиційно сильними (послуги, ІТ, легка промисловість, продовольче забезпечення) і можливо дещо нижчі квоти або взагалі їх відсутність у капіталомістких галузях (енергетика, важке машинобудування).

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. Дисертація Хахаліна М.В. є оригінальним, самостійним дослідженням теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва та їх удосконалення.

8. Загальний висновок. Дисертаційна робота Хахаліна Миколи Васильовича на тему «Стратегії розвитку малого підприємництва» представляє собою авторське, багатоаспектне, виконане на актуальну тему і на високому теоретико-методичному рівні завершене наукове дослідження, що має достатню наукову та практичну цінність. Мета дослідження досягнута та відповідає змісту роботи, а одержані результати у сукупності вирішують важливе наукове завдання щодо розробки теоретико-методичних основ та

практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегій розвитку малого підприємництва.

Дисертація за змістом 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 за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки і менеджменту
Відокремленого підрозділу
національного університету біоресурсів
і природокористування України
«Бережанський агротехнічний інститут»

Світлана СУДОМИР