

## **ВІДГУК**

офіційного опонента Кондратенко Наталії Олегівни

на дисертаційну роботу Фоцій Марії Дмитрівни

**«Стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища»,**

представленої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **Актуальність теми дослідження.**

Умови зростаючої турбулентності зовнішнього середовища, цифрових трансформацій, інституційної нестабільності та загострення конкурентної боротьби зумовлюють необхідність формування науково обґрунтованих стратегій розвитку підприємств. Особливо це актуально для галузей із високим рівнем ресурсозалежності та динаміки змін, зокрема молочної промисловості України. У таких умовах стратегічне управління виступає ключовим чинником забезпечення адаптивності, ефективності та стійкості функціонування підприємств. Проте, наявні підходи до стратегування не завжди враховують галузеву специфіку та виклики мінливого середовища, що актуалізує потребу у їх удосконаленні.

Дисертація Фоцій М.Д. на тему «Стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища» присвячена вирішенню однієї з найважливіших проблем сучасного менеджменту – формуванню науково-методичних підходів до стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища. У роботі поєднано концептуальні засади стратегічного управління із прикладними інструментами оцінювання рівня розвитку підприємств та вибору ефективних стратегій. Зважаючи на високий рівень теоретичної новизни, логічну структурованість і орієнтованість на практичне застосування, дисертацію можна розглядати як вагомий внесок у розвиток сучасної теорії управління в умовах змінного середовища.

Все це обумовлює необхідність проведення системних теоретичних і практичних досліджень з цієї проблематики, а також актуальність і важливе теоретичне та практичне значення теми дисертаційної роботи Фоцій М.Д.

Дисертаційне дослідження тісно пов'язане з науковими програмами і планами важливих тематик наукових досліджень. При підготовці дисертаційного дослідження здобувачка брала активну участь в науково-дослідних темах кафедри менеджменту

Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Зокрема, це теми «Стратегування розвитку виробничо-коопераційного співробітництва підприємств малого та середнього бізнесу» (госпдоговірна, договір № 68134); «Організаційно-економічне управління інноваційними змінами для забезпечення сталого розвитку підприємства» (ДР №0125U001567); «Інновації та сталий розвиток: синергія технологій та управлінських рішень у сучасних організаціях» (ДР №0125U001850).

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, їх достовірність та новизна.** Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації Фошій М.Д., докладно обґрунтовані, логічні та достовірні, що обумовлено доказовістю та переконливою аргументацією авторських розробок, які мають суттєве теоретико-методичне та практичне значення. На всіх етапах дослідження авторка наводить ґрунтовну аргументацію, чітко демонструючи власну позицію, сформовану на основі вивчення й аналізу використаних джерел.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, доведено теоретично та підтверджено практичною реалізацією. Обґрунтованість та достовірність результатів також підтверджується опрацюванням значного обсягу наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері стратегічного управління, економіки підприємства та інноваційного розвитку, залученням емпіричних даних підприємств молочної промисловості України, а також використанням загально-наукових та специфічних методів аналізу, зокрема, інтегрального та сценарного аналізу. Висновки підкріплені статистичним і аналітичним матеріалом, результатами експертних оцінювань, оприлюдненням наукових публікацій, а також апробацією наукових положень на профільних науково-практичних конференціях, що забезпечує належний рівень наукової верифікації та прикладної цінності отриманих результатів.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, опублікованими науковими працями дозволяє визначити основні положення, які сформульовані здобувачкою, що характеризуються науковою новизною й відображають особистий внесок у розвиток в галузі менеджменту у частині обґрунтування та розробки теоретичних, методологічних та практичних засад стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого зовнішнього середовища. Сформовані авторкою положення стосуються

розробки комплексної моделі стратегування, адаптованої до умов галузевої специфіки, використання інтегральної оцінки рівня розвитку та побудови сценарних стратегічних альтернатив. Основний зміст наукових положень, висновків і результатів, сформульованих у дисертації, висвітлений у наукових публікаціях.

Виконане дослідження свідчить про широку і глибоку обізнаність дисертантки з науковими працями вітчизняних і зарубіжних учених у сфері стратегічного управління, оцінки ефективності розвитку підприємств та формування конкурентних стратегій. Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів підтверджується використанням великого обсягу статистичної інформації, достатньою апробацією та впровадженням на практиці, що підтверджується відповідними довідками.

### **Наукова новизна положень, висновків та результатів дисертації.**

До основних наукових результатів дисертаційної роботи Фоцій М.Д., які мають суттєве теоретико-методичне значення та практичну цінність, слід віднести наступні:

– методичний підхід до обґрунтування оптимальної стратегії розвитку підприємства на основі рейтингової оцінки впливу конкурентних стратегій на ключові складові розвитку (фінансову, ринкову, виробничо-витратну та інноваційно-інтелектуальну), що дозволяє визначати пріоритетні напрями стратегічного впливу відповідно до специфічних потреб підприємства (стор. 187);

– систематизацію видів розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, враховує структурні, динамічні, управлінські, часові, інноваційні та інші аспекти, що сприяє глибшому розумінню сутності розвитку та підвищенню обґрунтованості стратегічних рішень (стор. 49-50);

– етапи стратегування розвитку підприємства з урахуванням викликів зовнішнього середовища, таких як сценарне прогнозування, цифрова готовність, інституційна підтримка та трансформаційне оновлення, що забезпечує довгострокову ефективність стратегічного управління (стор. 68-70);

– методичний підхід до оцінювання рівня розвитку підприємств молочної промисловості, заснований на інтегральній оцінці чотирьох взаємопов'язаних складових з урахуванням їхньої вагомості, що формує об'єктивне аналітичне підґрунтя для стратегування (стор. 118);

– систематизацію видів конкурентних стратегій на основі рейтингової оцінки їх впливу на інтегральний рівень розвитку підприємства, що підвищує точність і

доцільність стратегічного вибору в умовах нестабільності (стор. 216);

– комплексний підхід до стратегування, який деталізує етапи стратегічної діагностики та вибору стратегії з урахуванням вагомості кожної зі складових розвитку, що дозволяє забезпечити адаптивне та оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища (стор. 217).

Таким чином, представлені у дисертаційній роботі теоретичні, методологічні та практично-орієнтовані положення й отримані обґрунтовані результати дослідження мають наукову новизну і спрямовані на вирішення актуальної наукової проблеми – формування ефективного інструментарію стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища, що дозволяє забезпечити адаптивність, підвищення конкурентоспроможності та реалізацію стратегічних цілей на різних рівнях управління.

**Теоретична та практична цінність одержаних результатів.** Дисертаційна робота Фощій М.Д. має суттєве теоретичне та практичне значення. Викладені у дисертаційній роботі положення та рекомендації є підґрунтям для удосконалення теоретико-методичних основ стратегування розвитку підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища.

Отримані у дисертації наукові результати полягають у розробленні та розвитку методико-прикладної бази стратегічного управління, що охоплює оцінювання рівня розвитку підприємств та вибір адаптивних стратегій. Практичне значення результатів дисертаційної роботи полягає у тому, що теоретико-методичні і прикладні розробки апробовані на підприємствах молочної промисловості України. Зокрема, результати впроваджено в діяльність ТОВ «Богодухівський молзавод», ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ТОВ «Харківський молочний комбінат».

Основні теоретичні положення та результати дослідження впроваджено в навчальний процес Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» та Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського під час викладання дисциплін «Управління конкурентоспроможністю», «Стратегічне управління інноваційним розвитком в умовах євроінтеграції», «Управління результативністю» та «Стратегія інноваційного розвитку економіки України».

### **Повнота викладення результатів досліджень в опублікованих працях.**

Основні наукові положення, висновки і результати дисертаційного дослідження Фоцій М.Д. достатньо повно оприлюднені у наукових публікаціях. Здобувачкою опубліковано 20 наукових праць, з них 9 статей – у наукових періодичних фахових виданнях України, 1 стаття – у науковому виданні країни, що входить до ОЕСР/ЄС, та 10 матеріалів апробаційного характеру, оприлюднених у збірниках міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Основні положення і результати дисертаційної роботи, висновки й рекомендації, що винесені на захист, обґрунтовані особисто авторкою, що підтверджується змістом опублікованих праць. Усі публікації достатньо повно відображають зміст дисертаційного дослідження, його наукову новизну, прикладну цінність та апробацію.

Повнота викладення результатів дисертаційної роботи, обсяг і кількість друкованих праць повністю відповідають вимогам чинного законодавства щодо здобуття наукового ступеня доктора філософії.

**Академічна доброчесність.** За результатами аналізу дисертації та опублікованих наукових праць Фоцій М.Д. встановлено дотримання усіх вимог академічної доброчесності. У роботі відсутні випадки академічного плагіату, фальсифікації результатів досліджень або фабрикації даних.

У наукових публікаціях, виданих у співавторстві, використано лише ті результати, які становлять особистий внесок здобувачки. На всі використані інформаційні джерела авторка надає коректні посилання.

**Зауваження та дискусійні положення до дисертаційної роботи.** Попри ґрунтовне опрацювання складного науково-прикладного завдання в галузі стратегічного управління підприємствами, у дисертації наявні окремі дискусійні положення та недоліки, що дозволяють сформулювати такі зауваження:

1 У теоретичному розділі роботи ґрунтовно проаналізовано сутність стратегування підприємств та його роль у розвитку в умовах мінливого середовища (підрозділ 1.3). Проте недостатньо чітко висвітлено взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємств та зовнішніми чинниками середовища у формуванні стратегії, що ускладнює розуміння механізму адаптації до ринкових змін. Доцільно було більш докладно представити механізми інтеграції зовнішніх впливів із внутрішніми

можливостями підприємств та уточнити їх взаємодію в межах запропонованих автором підходів (наприклад, у рисунку 1.9 або таблиці 1.4, стор. 52-71).

2 У розділі 2.1 (стор. 74-93) авторка проводить ґрунтовний огляд внутрішньогалузевих трендів молочної промисловості, але корисним було б не лише описувати внутрішньогалузеві тренди молочної промисловості, а й підсилити їх кількісним аналізом макроекономічних драйверів – інфляції, коливань курсу гривні та змін цін на енергоносії. Це дозволило б краще врахувати зовнішні плививи й надати більш обґрунтовані прогнози, показуючи, як саме ці фактори впливають на розвиток молочної промисловості в цілому.

3 Дисертація базується на експертному визначенні вагових коефіцієнтів для різних складових розвитку підприємств (стор. 104-116). При цьому недостатньо висвітлено критерії відбору експертів, а також процедуру оцінки узгодженості їхніх думок, що може викликати питання щодо репрезентативності отриманих результатів. Авторці слід було уточнити критерії відбору респондентів та провести більш ретельну статистичну перевірку узгодженості експертних оцінок.

4 У роботі досліджено особливості стратегування розвитку молочних підприємств, однак недостатньо враховано специфіку малих та середніх підприємств у цій галузі, які мають обмежений доступ до ресурсів та інновацій. Доречним було б поглибити аналіз можливостей і стратегій адаптації саме для таких підприємств, запропонувавши окремі рекомендації щодо зменшення бар'єрів входження в цифрові трансформації та стратегічні ініціативи (стор. 119-158).

5 У розділі 3.1 (стор. 161-189) рейтинг одинадцяти конкурентних стратегій набуде ще більшої цінності, якщо до нього додати коротку аргументацію вибору кожної стратегії з точки зору актуальних викликів галузі — екологічних норм, діджиталізації чи популярності альтернативних продуктів. Така невелика доробка підкреслить практичну релевантність дослідження та полегшить відтворюваність результатів у сучасних умовах.

6 У дисертації не висвітлено аспект ризик-менеджменту в межах процесу стратегування розвитку підприємств. Це є суттєвим недоліком, оскільки в умовах турбулентності саме управління ризиками є однією з важливих складових ефективного стратегічного управління. Можна поглибити теоретичну й методичну частину роботи за рахунок інтеграції елементів управління ризиками, особливо тих, які стосуються оперативних і тактичних аспектів стратегічних рішень підприємств молочної галузі

(наприклад, в підрозділ 1.3, стор. 52-71).

Вказані недоліки та дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку виконаного дослідження. Дисертація є актуальною і має високу наукову цінність та практичну значущість.

**Загальна оцінка дисертаційної роботи.** Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Фоцій М. Д. достатньо обґрунтовані. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, що вирішує актуальне теоретико-методологічне та практичне завдання, пов'язане з удосконалення підходів до стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища. Дослідження логічно побудовано і відповідає заявленим цілям. За складом наукової новизни, рівнем обґрунтованості та достовірності отриманих результатів, їх теоретичною й практичною значущістю дисертаційна робота Фоцій М. Д. повністю відповідає вимогам, що висуваються до досліджень на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

За змістом, важливістю і глибиною вирішення наукових завдань, оформленням, дисертація на тему: «Стратегування розвитку підприємств в умовах мінливого середовища» відповідає чинним вимогам, які встановлені пп. 6, 7, 8 та 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, що затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановою КМУ № 341 від 21.03.2022 р., № 502 від 19.05.2023 р., № 507 від 03.05.2024 р.) та «Основним положеннями вимог до оформлення дисертації (затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40), а її авторка – Фоцій Марія Дмитрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту і  
публічного адміністрування,  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова



Наталія КОНДРАТЕНКО

Підпис	<i>Н. Кондратенко</i>
Засвідчую:	
"07" відд. кадрів	07


