

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, старшого наукового співробітника,
виконуючого обов'язки завідуючого відділу ринку транспортних
послуг Державної установи «Інститут ринку і економіко-
екологічних досліджень Національної академії наук України»**

Шлафман Наталії Леонідівни

**на дисертаційну роботу Джахан Фавзі Салем Ісмаєл
«Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю
підприємницьких структур в умовах постіндустріальної
трансформації соціально-економічних відносин»,
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду
Національного університету «Одеська політехніка»
на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 – Управління та адміністрування
за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля.**

1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами

Зростаюча актуальність проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності сьогодні обґрунтовується тим, що у світі, завдяки парадигмі сталого розвитку, формується новий напрям – використання інноваційних джерел економічного зростання з повною підтримкою продуктивної інноваційної підприємницької діяльності. Зважаючи на те, що Україна також перебуває на шляху інноваційного розвитку економіки, за останні роки актуалізувалися проблеми розвитку підприємницької діяльності, зміцнення середнього класу, підвищення соціальних стандартів і гарантій. Проте системного погляду на вирішення проблеми підвищення продуктивності підприємницької діяльності в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, яка є основою сталого інноваційного розвитку будь-якої країни, досі немає.

Тема і зміст дисертації відповідають проблематиці науково-дослідних робіт кафедри підприємництва і торгівлі Національного університету «Одеська політехніка» у 2020-2023р.: №190-174 «Розвиток підприємництва в умовах зростання турбулентності соціально-економічних процесів» (номер ДР 0120U105288) 2020-2022 рр., де автором надано структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур, опис методів, моделей та інструментів стратегування, компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації; НДР №229-174 «Моделювання інклюзивного розвитку підприємницької діяльності як складового

елементу відновлення та модернізації інноваційної екосистеми України» (номер ДР 0122U201109) 2022-2023 рр., де автором досліджено тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, типологізовано та проранжовано вплив її викликів, трендів та наслідків на підприємницькі структури; розроблено структурно-функціональну змістовну модель та методiku оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури за критеріями інноваційності, інклюзивності, соціальної відповідальності та адаптивності до змін і ризиків (для релокантів).

Наведене свідчить про високу актуальність теми дослідження та наявність її зв'язку з науковими темами.

2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна

Дисертація складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

Анотація дисертації містить достатньо опису, що дозволяє зрозуміти сутність роботи та науковий внесок автора, а також його вклад у публікації.

У вступі переконливо обґрунтовано актуальність дослідження, чітко сформульовано мету, визначено завдання. Визначені об'єкт, предмет і методи дослідження є релевантними поставленій меті. Розкрито наукову новизну та практичне значення результатів, відображено апробацію та структуру роботи, обсяг та склад опублікованих праць за темою дисертації.

Розділи дисертації за побудовою та викладенням основного матеріалу є повноцінним дослідженням, присвяченим розв'язанню певних задач, які у комплексі дозволяють досягти сформульованої мети та містять відповідні елементи наукової новизни.

У першому розділі (с. 28-82) висвітлено теоретичні засади стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур. Обґрунтовано динамічну змінність термінології, а також інструментарій стратегічного управління розвитком та стратегування розвитку підприємницьких структур як інструмент їх динамічних перетворень для покращення власного функціоналу, зв'язків та впливів на підставі пошуку нових можливостей та ініціації змін. Оригінальним є визначення 7-х нових ключових напрямків розвитку підприємницьких структур (с.35-37, 79), спричинених стратегічними змінами, та відповідних змін у підприємництві та його структурах. Це: цифровізація та діджитал-трансформація, зелена економіка та сталий розвиток, розвиток платформ та екосистем, фінансові технології, штучний інтелект та автоматизація, інновації в галузі охорони здоров'я, розвиток дистанційної роботи і гнучких форм зайнятості персоналу.

Надано структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких

структур (с.62-69, 81) через опис методів, моделей та інструментів, що допомагають останнім визначати, оцінювати, підтримувати та посилювати свої конкурентні переваги. Виділено сім їх найбільш розповсюджених типів. Обґрунтовано, що взаємопов'язані інклюзивність, інноваційність та соціальна відповідальність в бізнес-середовищі взаємодоповнюють одна одну, сприяючи створенню стійкої конкурентної переваги та закладають теоретичний базис інтеграційного соціально відповідального інклюзивно-інноваційного підходу до стратегічного управління підприємницькими структурами, що сприяє сталому розвитку суспільства, стійкій конкурентоспроможності. Обґрунтовано набуття вагомості для підприємницьких структур в цьому контексті конкурентної стратегії та стратегії релокації.

Автором сформульовано оригінальну робочу гіпотезу дослідження (с.82), яка полягає у тому, що зміна стратегічних засад управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин вимагатиме змін стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

У другому розділі (с. 83-137) досліджено тенденції постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та чинників конкурентоспроможності підприємницьких структур. Автор довів, що основними напрямками трансформації є зміни у виробництві, розподілі ресурсів, інформаційних технологіях, зокрема, інформаційна економіка, сервісна економіка, глобалізація, новий тип праці, роль освіти. До викликів трансформації автор відносить автоматизацію, глобалізацію, інформаційну безпеку, екологічну стійкість, а до трендів — цифровізацію, штучний інтелект, електронну комерцію, соціальну відповідальність бізнесу. Наслідками цих трендів визначено: зміну структури зайнятості, підвищення продуктивності, розширення ринків збуту, підвищення конкурентоспроможності, необхідність постійного навчання та перекваліфікацію персоналу підприємницьких структур, інтеграцію стійких практик. Типологізовано та проранжовано вплив викликів, трендів та наслідків постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на підприємницькі структури (с. 93-97). Зроблено висновок, що підприємницькі структури повинні активно адаптуватися до нових умов, зосереджуючи увагу на інноваціях, інклюзивності стратегічного управлінського впливу та збалансованому підході до соціальної відповідальності. Також автором встановлене, що релокація підприємницьких структур виступає і новітнім чинником впливу, і викликом їх конкурентоспроможності. Визначено, що релокація підприємницьких структур впливає на їх конкурентоспроможність і бізнес-клімат, а серед її видів переважає змішана релокація, а внутрішня комбінується із зовнішньою. Значна кількість ФОП обирає внутрішню релокацію, оскільки ВПО розглядають її як тимчасове явище.

Встановлене, що конкурентні стратегії підприємницьких структур та технології стратегування є важливою складовою потреб стратегічного управління в умовах релокації. Аналіз потреб стратегічного управління підприємницьких структур ФОП, засновники яких мають статус ВПО, довів, що глобалізація та цифровізація значно вплинули на всі підприємницькі структури, створивши їм нові можливості зростання та розвитку, та нові виклики, які потребують адаптації та нових підходів до управління, змінивши потреби стратегічного управління підприємницьких структур. Останні типологізовано за дев'ятьма напрямками (с.122-124). Серед конкурентних стратегій підприємницьких структур переважають стратегії розвитку та зростання, проте їм не вистачає рис інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

У третьому розділі (с. 139-198) запропоновано авторське бачення стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин на інклюзивно-інноваційній основі. Розроблено його концептуальну модель та структурно-змістовну характеристику інструментарію стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур (с.142-143, 168-171, 196). Запропоновано науково-методичні підходи, рекомендації та аналітичний інструментарій зі стратегування конкурентоспроможності релокованих підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності.

Розроблено описову модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності підприємницьких структур як суб'єктів інноваційного процесу та учасників трансформації соціально-економічних відносин (с. 144-150). Вона зв'язує сукупність заходів та інструментів, вирішуючи два завдання (структурно-функціональне поєднання заходів та гармонізація інтересів стейкхолдерів та суб'єктів інноваційного процесу, інтегруючи різні цілі розвитку підприємництва, економіки та суспільства). На системі принципів сталого розвитку, інклюзивності, інноваційності, соціальної відповідальності, системного підходу та прозорості й підзвітності розроблено й структурну модель організаційно-економічного механізму формування інклюзивної соціальної відповідальності суб'єктів інноваційного процесу (рис. 3.2, с. 145).

Обґрунтовано зв'язок обох моделей зі стратегуванням конкурентоспроможності підприємницьких структур. Запропоновано критерії, показники та методику її оцінювання, що враховує інклюзивність управлінського впливу, інноваційність управлінських рішень та технології, соціальну відповідальність. Розроблені структурно-функціональна змістовна модель та методика оцінювання стратегування інтегративної конкурентоспроможності підприємницької структури за цими ж ознаками інноваційності, інклюзивності, соціальної

відповідальності та для релокантів додано адаптивність до змін і ризиків (с. 156-165, 173-178). Розроблено стратегічну карту інтегративної конкурентоспроможності релокованої підприємницької структури (с. 165-168).

Обґрунтовано компетентнісний базис відносин (с.182-188) та проаналізовано кращі практики стратегування конкурентоспроможності підприємницьких структур за критеріями інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності в постіндустріальній трансформації соціально-економічних відносин (с. 188-193). Обґрунтовано дев'ять проблем, що виникають унаслідок постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин та потребують нових компетентностей підприємців та компетенцій підприємницьких структур. Сформовано набір компетентностей та компетенцій для ефективного застосування методів вирішення управлінських проблем, що виникають внаслідок постіндустріальної трансформації.

У висновках дисертації викладені основні наукові результати, які одержані здобувачем, наведені рекомендації з їх практичного використання.

Таким чином, поставлені у дисертації завдання повністю вирішені, а наукові положення, висновки та пропозиції дисертації чітко сформульовані, апробовані і виносяться на захист уперше, що свідчить про їх наукову новизну. Здійснена апробація методично-аналітичного інструментарію стратегування довела його практичну цінність.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові результати, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є аргументованими з необхідним рівнем обґрунтованості.

Використаний у роботі масив інформації зібрано особисто автором, та опрацьований список використаних джерел дозволив йому провести її ґрунтовний аналіз. Тому основні положення дисертації, які виносяться на захист, є обґрунтованими та відповідають сформульованій меті й завданням дослідження. Визначені об'єкт та предмет дослідження логічно відображені в структурі дисертації та її розділах.

Методи дослідження, обрані автором, забезпечують достовірність отриманих результатів та висновків, а доцільність їх застосування підтверджується сучасними науковими практиками. Методи і методики дослідження не містять протиріч.

Основу логіки дослідження утворюють такі методи дослідження як: систематизація та емпіричне дослідження, діалектичний і порівняльний аналіз; класифікаційно-аналітичний, статистичний; експертні оцінки, деталізація та синтез; логіко-структурне моделювання; контент-аналіз, кабінетно-польові дослідження; логічна структуризація.

4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується їх публікацією у монографіях (2), фахових виданнях (3), які включені до міжнародних наукометричних баз, оприлюдненням на профільних міжнародних науково-практичних конференціях (4). Загальний обсяг 9-х публікацій автора складає 6,07 д.а., з яких 3,44 д.а. належать йому особисто.

Обсяг і якість публікацій відповідають вимогам МОН України.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертація здобувача Джахан Фавзі Салем Ісмаєл написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело.

Тема, зміст та визначені елементи наукової новизни дисертації відповідають спеціальності 076 – Підприємництво та торгівля (до 16.12.2022 р. «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність») галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

За обсягом, структурою та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам МОН України.

6. Важливість для науки та практики

Наукове значення дисертації полягає у вирішенні важливого наукового завдання – розроблення та наукового обґрунтування теоретичних засад і методичних підходів щодо формування стратегічних основ управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, з акцентом на інклюзивність, інноваційність та соціальну відповідальність.

Практичне значення результатів, отриманих здобувачем Джахан Фавзі Салем Ісмаєл у процесі виконання дисертації, підтверджується використанням її висновків і результатів для підвищення якості стратегій розвитку підприємницьких структур та процесу стратегування їх конкурентоспроможністю за ознаками інклюзивності, інноваційності та соціальної відповідальності. Слід зазначити, що основні положення дисертації доведені до рівня методичного забезпечення та практичних рекомендацій, які покращують управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин, дозволяючи удосконалити процес їх стратегічного управління, а також є корисними для системи вищої освіти, що доводять відповідні довідки та акти впровадження.

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Дисертаційна робота не позбавлена окремих дискусійних положень і недоліків, серед яких необхідно відзначити наступні:

1. Наводячи основні відмінності розвитку підприємницьких та непідприємницьких структур (табл.1.2, с. 33-34), автор не враховує їх відмінності у заходах та важелях управлінського впливу. Можливо було б доцільно розглянути ці відмінності більш детально, акцентуючи увагу на специфічних інструментах стратегічного планування, інноваційного менеджменту та адаптивного лідерства, які є ключовими для управління підприємницькими структурами, на відміну від бюрократичних механізмів і процедурного контролю, що характерні для непідприємницьких структур.

2. Стосовно понятійного апарату дослідження в частині подвійного визначення стратегічного управління розвитком (як процесу та як явища, с. 41-42) – слід було б уточнити, що стратегічне управління розвитком не завжди обмежується лише коригуванням стратегії на завершальному етапі. В умовах динамічного середовища стратегічне управління має бути постійним процесом, який передбачає гнучкість та швидку адаптацію на кожному етапі, а не тільки на етапі коригування. Це дозволить більш точно відобразити природу стратегічного управління в сучасному бізнес-середовищі.

3. Опис ознак інноваційності стратегічного управління (табл. 1.9, с. 66) є досить загальним. Його було б доцільно деталізувати для кращого розуміння конкретних механізмів та практик, які використовуються для досягнення цих інноваційних цілей. Це дозволило б чіткіше показати, як саме ці ознаки впливають на конкурентоспроможність підприємницьких структур. Зокрема, в опис ознаки «Культура інновацій» можна було б додати запровадження програм корпоративного навчання, регулярних інноваційних воркшопів, або створення внутрішніх інноваційних хабів, де співробітники можуть експериментувати з новими ідеями. Це б додало опису більшої практичності та сприяло б кращому розумінню того, як саме формується культура, що підтримує інновації.

4. У п. 2.2 на с.102 здобувач стверджує про доцільність змішаної релокації для підприємницьких структур, що прагнуть розширити діяльність, відкриваючи нові представництва у нових регіонах. Це має сенс, але змішана релокація за своєю природою дозволяє підприємницькій структурі скористатися перевагами нових ринків і оптимізувати логістичний ланцюг, водночас зберігаючи стабільність і безперервність основного виробництва на початковій локації. Це зменшує ризики, пов'язані з повним перенесенням діяльності, особливо якщо нові регіони мають потенційно нестабільні економічні чи політичні умови. Проте змішана релокація може й призвести до складнощів у координації між різними локаціями, зростання управлінських витрат та ризику втрати контролю над якістю продукції або послуг. А збереження старого виробництва може обмежувати інвестиції у нові технології та

інновації, необхідні для забезпечення конкурентоспроможності на нових ринках. У таких випадках підприємству може бути доцільніше розглянути варіант повної релокації або ж відкриття нових об'єктів із максимальною автономією, що зменшить залежність від старої інфраструктури та дозволить більш гнучко реагувати на зміни ринкових умов. Тобто змішана релокація не завжди є найкращим рішенням і її доцільність має оцінюватися з урахуванням конкретних умов та стратегічних цілей підприємницької структури.

5. Бажано і доцільно, формуючи методiku розрахунку інтегративної конкурентоспроможності після релокації підприємств, формула якої дійсно враховує важливі компоненти (формула 3.14, с.177), врахувати й інші показники. Зокрема, формула не враховує ефективність використання ресурсів, фінансову стійкість, інтеграцію з новим ринковим середовищем і збереження якості продукції, що можуть суттєво впливати на конкурентоспроможність підприємства після релокації.

Але висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи здобувача Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Дисертація здобувача Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл на тему «Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» представляє результат його власних досліджень. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело. *Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації немає.*

Загальна оцінка

Дисертаційна робота здобувача Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл написана на актуальну тему на достатньо високому теоретичному і методичному рівнях. Вона є самостійно виконаною завершеною науковою працею, в якій запропоновано вирішення важливого наукового завдання, що має важливе наукове й прикладне значення.

З урахуванням актуальності теми та напрямків дослідження, внеску автора у вирішення відповідного важливого наукового завдання, достатньо високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, а також глибокого володіння методологією наукової діяльності, можна визнати, що дисертація здобувача Джахан Фавзі Салем Ісмаєіл на тему «Стратегічні засади управління конкурентоспроможністю підприємницьких структур в умовах постіндустріальної трансформації соціально-економічних відносин» *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 січня 2022 р. № 44 зі змінами, а її автор – Джахан Фавзі Салем Ісмаїл – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля (до 16.12.2022 р. «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» згідно таблиці відповідності окремих спеціальностей переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266 (станом на 06.06.2021 р.), спеціальностям, код та/або найменування яких були змінені відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 16.12.2022 р. № 1392 «Про внесення змін до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти»).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, старший науковий співробітник,
виконуючий обов'язки завідуючого відділу ринку транспортних
послуг Державної установи «Інститут ринку і економіко-екологічних
досліджень Національної академії наук України» (раніше Інститут
проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України)

Наталія ШЛАФМАН

Підпис завіряю:

Вчений секретар

Ольга ГОЛІКОВА