

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора, професора кафедри
підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного
технічного університету Липич Любов Григорівни
на дисертаційну роботу Янгулова Елвіна Павловича
«Стратегічне управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку в
умовах діджиталізації та смартизації»,
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного
університету «Одеська політехніка»
на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 – Соціальні та
поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка**

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

Актуальність обраної теми дослідження є безперечною в контексті сучасних трансформаційних процесів в економіці України та світі. Малий бізнес як основа економічної структури більшості розвинених країн потребує адаптації до нових викликів та можливостей, що виникають в умовах глобальної цифрової трансформації та переходу до парадигми сталого розвитку.

Особливу актуальність дослідження надає той факт, що в Україні малі підприємства формують понад 55% ВВП та забезпечують більше 60% робочих місць, що робить їх критично важливими для економічної стабільності держави. В умовах воєнного стану та необхідності післявоєнного відновлення економіки питання стратегічного управління малим бізнесом набуває особливої гостроти. Цифрова трансформація малого бізнесу є критично важливим аспектом сучасного економічного розвитку. Статистичні дані свідчать, що рівень використання цифрових технологій малими підприємствами України зріс з 37% до 64% лише за 2021-2023 роки, що демонструє радикальну зміну бізнес-моделей під впливом діджиталізації.

Дослідження є своєчасним також у контексті глобальних тенденцій інтеграції цілей сталого розвитку (ЦСР) у бізнес-стратегії. Згідно з дослідженнями Світового банку та Європейської Бізнес Асоціації, підприємства, які імплементують принципи сталого розвитку, демонструють на 22-35% вищу стійкість в умовах економічних потрясінь та на 18-27% вищі показники довгострокової рентабельності.

Тема дисертації тісно пов'язана з науковими напрямками досліджень, що проводяться в Національному університеті «Одеська політехніка». Її результати використано при виконання двох держбюджетних НДР («Теоретико-методологічні та практичні інструменти менеджменту персоналу в умовах війни та післявоєнного відновлення», номер ДРН_{0123U101756}, 2023-2026 рр.; «Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобалізаційних ризиків та кризових явищ», номер ДР №0123U101755, 2023-2026 рр. та міжнародного наукового проекту Національного університету

«Одеська політехніка» та Університету Портсмуту UUT21 (Онлайн-навчання під час конфлікту та добробут дітей і вчителів», НДР №1877-01/21, 2023 р.), де автором надано пропозиції та розробки, напряму пов'язані з його дисертаційним дослідженням.

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

Дисертаційна робота є цілісним науковим дослідженням, що складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура роботи логічна та цілісна.

Анотація дисертації містить комплексну характеристику наукової проблеми, що досліджується, чітко визначає мету, завдання та основні результати дослідження. *Особливо слід відзначити чітке формулювання робочої гіпотези дослідження щодо доцільності інтеграції цілей сталого розвитку в стратегічне управління малим бізнесом.*

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження. Мета дослідження є чітко сформульованою та відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень у галузі економіки. Завдання дослідження є логічно структурованими та забезпечують досягнення поставленої мети.

Перший розділ «Теоретичні засади стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку» містить глибокий теоретичний аналіз концептуальних підходів до стратегічного управління. Оригінальним є авторське визначення стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку як «динамічного процесу формування та імплементації стратегії підприємства на основі збалансування економічних, соціальних та екологічних цілей з урахуванням інтересів усіх стейкхолдерів, обмеженості ресурсів та високої адаптивності до змін зовнішнього середовища».

Особливу наукову цінність має розроблена автором типологізація чинників впливу на ефективність стратегічного управління малими підприємствами з інтегрованою класифікаційною структурою за ієрархією рівнів (макро, мезо, мікро) та відношенням до об'єкту управління (зовнішні, внутрішні).

Новаторським є обґрунтування розширення традиційних ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) четвертим компонентом – «Security» для формування ESGSe-критеріїв, що особливо актуально в умовах воєнного стану в Україні. Це рішення відображає адаптацію міжнародних стандартів до специфічних умов функціонування українського бізнесу.

Другий розділ «Тенденції та напрямки розвитку малого бізнесу, моделі стратегічного управління за цілями сталого розвитку, чинники діджиталізації та смартизації» містить комплексний емпіричний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку малого бізнесу.

Наукову цінність має проведений автором економетричний аналіз даних 45 країн за 2010-2022 роки, в результаті якого встановлено, що найбільший позитивний вплив на розвиток малого бізнесу мають рівень цифровізації, доступ до фінансування та інноваційна активність. Статистично

підтверджено, що суб'єкти з високим рівнем інтеграції ЦСР демонструють на 35-45% вищий потенціал зростання.

Оригінальною є розроблена автором матриця стратегій адаптації малого бізнесу до умов воєнного стану, яка демонструє залежність стратегічних орієнтирів від цифрової зрілості підприємства та впливу воєнних дій. Встановлено, що цифрово зрілі підприємства схильні обирати стратегії трансформації й експортної експансії.

Науковою новизною характеризується розроблена багатокритеріальна схема оцінки цифрової зрілості малих підприємств за п'ятьма вимірами: стратегії та лідерства, технологій та інфраструктури, компетенцій персоналу, бізнес-процесів, продуктів та клієнтського досвіду.

Третій розділ «Імплементация цілей сталого розвитку в стратегічне управління малим бізнесом на основі впровадження цифрових технологій та смарт-рішень» містить авторські розробки концептуальної моделі та методичного інструментарію.

Основним науковим результатом є розроблена інтегрована концептуальна модель стратегічного управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку, яка включає сім взаємопов'язаних компонентів: цільову орієнтацію та місію, аналіз зовнішнього середовища, внутрішній аналіз, стратегії управління ризиками, цифрову інтеграцію, адаптивні стратегії розвитку та систему моніторингу й оцінки.

Практичну цінність має розроблена система індикативного моніторингу ефективності імплементації ЦСР з модульною індексною системою індикаторів трьох типів: стратегічних, тактичних та операційних. Запропоновано інтегральний індекс відповідності стратегії цілям сталого розвитку (SSI), індекс впливу стратегічного рішення (SDI) та індекс стратегічної резильєнтності (SRI) з відповідними шкалами оцінювання.

Методологічну цінність має розроблена матриця інтеграції ESGSe-критеріїв у концептуальну модель стратегічного управління малого бізнесу з відповідними показниками та методиками їх розрахунку. Апробація методики на вибірці з 38 малих підприємств України продемонструвала середній рівень інтеграції 42,7 балів зі 100 можливих з найвищими показниками за безпековим компонентом.

Практичну значущість підтверджують результати оцінки ефективності запропонованої адаптивної моделі на вибірці з 24 малих підприємств, яка показала середній приріст інтегрального індексу ефективності стратегічного управління на 26,8% з найбільшим ефектом у безпековій (+35,2%) і управлінській (+29,6%) сферах.

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

Наукові результати, викладені у дисертаційній роботі, характеризуються високим ступенем обґрунтованості та достовірності. Автор використав комплексний методологічний підхід, що включає як теоретичні, так і емпіричні методи дослідження.

Теоретична база дослідження базується на фундаментальних працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених з проблематики стратегічного управління, сталого розвитку та цифрової трансформації бізнесу. Список використаних джерел містить 180 найменувань, що свідчить про ґрунтовне опрацювання автором наукової літератури.

Емпірична база дослідження є репрезентативною та включає дані Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Світового банку, ОЕСР, Global Entrepreneurship Monitor, Європейської Бізнес Асоціації, звіти міжнародних аналітичних агенцій та результати власних досліджень автора.

Методологічний інструментарій дослідження є адекватним поставленим завданням та включає: діалектичний та системний методи, аналіз і синтез, класифікацію та систематизацію, компаративний аналіз, економіко-статистичний аналіз, матричний аналіз, кластерний аналіз, кореляційно-регресійний аналіз, структурне моделювання (SEM), модифікований SWOT-аналіз з інтеграцією ESGSe-критеріїв, експертні оцінки, структурно-функціональне моделювання, сценарне моделювання.

Особливо слід відзначити використання сучасних економетричних методів, зокрема структурного моделювання (SEM) для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між змінними дослідження, що забезпечує високу достовірність отриманих результатів.

Статистична обробка даних здійснена з використанням відповідного програмного забезпечення, що гарантує точність розрахунків та висновків. Результати емпіричного дослідження підтверджують теоретичні положення, сформульовані автором.

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

Основні наукові результати дисертації достатньо повно відображені в опублікованих працях автора. За результатами досліджень опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 11,26 д.а., з яких 6,0 д.а. належать особисто автору, що включають: 1 монографію (у співавторстві); 7 статей у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 2 статті в міжнародних наукових журналах (Scopus, WoS); 12 тез доповідей на наукових конференціях. Кількість та якість публікацій повністю відповідають вимогам МОН України для здобуття ступеня доктора філософії. Наявність публікацій у міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science свідчить про міжнародне визнання результатів дослідження.

Результати дослідження апробовано на 8 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує міжнародний рівень проведеного дослідження.

Широка апробація результатів дослідження в наукових виданнях та на конференціях різного рівня свідчить про актуальність та практичну значущість отриманих результатів для наукової спільноти та практиків у сфері стратегічного управління малим бізнесом.

5. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Янгулова Елвіна Павловича повністю відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Тема дисертації, її зміст та основні наукові результати відповідають спеціальності 051 – Економіка галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки. Предмет дослідження чітко сформульований та логічно пов'язаний з об'єктом дослідження.

За структурою дисертація відповідає загальноприйнятим стандартам наукових робіт та включає всі необхідні структурні елементи. Обсяг дисертації (288 сторінок, з них 202 сторінки основного тексту) є адекватним для розкриття теми дослідження.

Оформлення дисертації відповідає вимогам ДСТУ, список використаних джерел оформлено згідно з діючими стандартами. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідні джерела.

Дисертація містить достатню кількість ілюстративного матеріалу (29 рисунків, 51 таблицю), що сприяє кращому розумінню викладеного матеріалу та підтверджує обґрунтованість висновків автора.

6. Важливість для науки та практики

Наукове значення дисертації полягає у вирішенні важливого наукового завдання – розробленні теоретико-методичних підходів та рекомендацій щодо інтеграції цілей сталого розвитку в стратегічне управління малим бізнесом в умовах діджиталізації та смартизації. *Теоретичний внесок автора включає:*

- удосконалення методики оптимізації інвестицій у цифрові технології для малих підприємств на основі інтеграції ESGSe-критеріїв та розроблено Інтегральний Індекс ESGSe-відповідності (ECI) (табл. 3.13);

- розроблення концептуальної моделі стратегічного управління малим бізнесом з акцентом на цілі сталого розвитку. Модель інтегрує ESGSe-критерії та включає сім взаємопов'язаних компонентів (с 182-184);

- обґрунтування розширення ESG-критеріїв компонентом безпеки (Security) (с. 90-92);

- розроблено таксономію цифрових компетенцій, необхідних для ефективної імплементації стратегій сталого розвитку, що включає шість основних кластерів цифрових компетенцій (рис. 2.23);

- удосконалено систему критеріїв та показників для комплексної оцінки впливу різних чинників на ефективність стратегічного управління малими підприємствами (табл. 1.10).

Практичне значення результатів дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність 8 підприємств та організацій, включаючи: ТОВ «Експедитор» – впровадження концептуальної моделі стратегічного управління за цілями сталого розвитку; ТОВ «НВП «Індустріальне Обладнання» – методики прогнозування потенціалу зростання в післявоєнний період; БО «БФ «Чарівники великого міста» – інструментарію для інтеграції соціальних аспектів ЦСР; Задунайське сільське споживче товариство – моделі потенціалу зростання на основі стратегій сталого розвитку.

Освітнє значення роботи полягає у впровадженні теоретичних та методичних розробок у навчальний процес Національного університету «Одеська політехніка» при підготовці фахівців за спеціальностями «Менеджмент» та «Публічне управління та адміністрування».

7. Дискусійні положення та недоліки дисертації

Дисертація загалом відзначається високим рівнем, проте містить окремі дискусійні положення та недоліки.

1. *Щодо глибини теоретичного концепт-аналізу.* У дисертації досить ґрунтовно охарактеризовано концепт «цифрової зрілості підприємства» (с. 61), однак поданий аналіз (с. 69-70, 147-154) значною мірою базується на вітчизняних наукових підходах і нормативних джерелах. Це звужує широту наукової аргументації та не дає змоги повною мірою порівняти результати дослідження з міжнародними практиками цифрової трансформації. Розширення бази аналізу за рахунок зарубіжних джерел (зокрема, моделей оцінки цифрової зрілості від Deloitte, PwC, Capgemini) дозволило б більш чітко визначити, у чому полягає відмінність та наукова новизна авторської моделі. Це важливо з огляду на подальшу інтеграцію України у європейський науковий та економічний простір.

2. *Щодо уточнення категоріального апарату.* Автор пропонує власне тлумачення таких понять, як вже згадана «цифрова зрілість підприємства» (с. 61) та «безпековий компонент ESG» (с. 71-72, 136), проте не систематизує альтернативні трактування, які є у закордонній літературі. Відсутність порівняння з іншими дефініціями ускладнює розуміння ступінь наукової універсальності запропонованих уточнень. Більш широке узагальнення зарубіжних підходів дозволило б не лише підтвердити обґрунтованість авторських положень, а й чіткіше показати, яке методологічне «вікно» вони закривають у сучасних дослідженнях. Це зробило б понятійний апарат дисертації більш переконливим і системним.

3. *Щодо індикаторів методики оцінювання цифрової зрілості (табл. Д.2, с. 273).* Розроблена автором методика містить комплекс індикаторів, які дозволяють оцінювати цифрову зрілість підприємств. Разом з тим залишається відкритим питання валідності й надійності цих показників: які з них роблять найбільший внесок у кінцевий результат, а які можуть дублювати один одного або мати високу кореляцію. Відсутність аналізу чутливості результатів до зміни окремих індикаторів може знизити достовірність оцінки цифрової зрілості. Було б доцільним представити апробацію методики на основі факторного аналізу чи експертного опитування для підтвердження значущості кожного індикатора. Це суттєво посилює аргументацію на користь наукової новизни методики.

4. *В контексті розробленої матриці цифрових рішень (табл. 3.10, с. 199)* запропонована структура матриці є логічною та демонструє взаємозв'язок між цифровими технологіями та рівнями зрілості підприємств. Проте вибір конкретних цифрових інструментів для різних рівнів зрілості потребує додаткового обґрунтування. Зокрема, слід пояснити критерії відбору технологій, їхню відповідність функціональним потребам підприємств на

кожному рівні зрілості, а також очікуваний ефект від їхнього впровадження. Для підвищення практичної цінності роботи У моделі інтеграції смарт-технологій у процеси управління сталим розвитком малих підприємств (табл. 3.11) доцільно було б навести приклади конкретних підприємств або сценаріїв використання технологій, а також оцінити потенційні ризики та обмеження при реалізації цих рішень у різних умовах діяльності.

5. *Щодо механізмів імплементації (с. 116–134).* У другому розділі подано опис механізмів впровадження концептуальної моделі, однак вони здебільшого мають узагальнений характер і не містять достатньої деталізації щодо інструментів та процедур практичного використання. Це особливо важливо для мікро- та малих підприємств, які обмежені у фінансових і кадрових ресурсах і потребують чітких прикладних рекомендацій. Було б доцільно навести приклади конкретних алгоритмів, адаптованих до малого бізнесу, або описати кейси їх застосування. Це підвищило б практичну цінність дослідження та сприяло би кращому сприйняттю результатів цільовою аудиторією.

6. *Щодо практичної частини:* практичні рекомендації, наведені автором (табл. В.2-В.9), мають безперечно цінний характер і відображають результати проведеного дослідження, проте їхній застосовний потенціал обмежений через недостатню конкретизацію умов впровадження. Зокрема, не наведено детальної інформації щодо адаптації запропонованих заходів для підприємств різних масштабів та галузевої специфіки. Для підвищення практичної цінності дисертації доцільно було б включити більш чіткі алгоритми реалізації рекомендацій, приклади їх адаптації до конкретних виробничих або управлінських умов, а також оцінку можливих ризиків і обмежень при впровадженні (с. 265, с. 287-288).

Зазначені недоліки не применшують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та можуть стати предметом подальших досліджень автора.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

За результатами аналізу дисертаційної роботи Янгулова Елвіна Павловича встановлено, що робота є результатом самостійного наукового дослідження автора. Використані в роботі ідеї, концепції, висновки та текстові фрагменти інших авторів належним чином атрибутовано з посиланням на відповідні джерела.

Список використаних джерел містить 180 найменувань, що свідчить про ґрунтовне опрацювання автором наукової літератури з проблематики дослідження. Оформлення посилань відповідає встановленим стандартам.

Аналіз опублікованих праць автора підтверджує, що основні наукові результати дисертації оприлюднено в наукових виданнях та на конференціях за участю автора, що виключає можливість плагіату.

Фактів порушення академічної доброчесності в дисертації не виявлено.

Загальна оцінка

Дисертаційна робота Янгулова Елвіна Павловича «Стратегічне управління малим бізнесом за цілями сталого розвитку в умовах

діджиталізації та смартизації» є самостійно виконаною завершеною науковою працею, присвяченою вирішенню актуального наукового завдання, що має важливе теоретичне та прикладне значення для розвитку економічної науки та практики стратегічного управління в Україні.

Робота характеризується високим теоретичним рівнем та методологічною обґрунтованістю, комплексністю підходу до дослідження проблеми, новизною запропонованих наукових рішень, практичною значущістю отриманих результатів, успішною апробацією результатів у наукових виданнях та на конференціях, впровадженням результатів у практичну діяльність підприємств та освітній процес.

Дисертація вносить значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління малим бізнесом в умовах сталого розвитку та цифрової трансформації економіки. Запропоновані автором теоретичні положення та методичні рекомендації мають практичне значення для підвищення ефективності стратегічного управління малими підприємствами України як в сучасних умовах, так і в перспективі післявоєнного відновлення економіки.

З урахуванням актуальності теми дослідження, наукової новизни отриманих результатів, їх теоретичної та практичної значущості, успішної апробації та впровадження результатів, можна стверджувати, що дисертація Янгулова Елвіна Павловича повністю відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, а її автор – Янгулов Елвін Павлович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики Луцького національного
технічного університету

Любов ЛИПІЧ

Підпис завірено: