

ВІДГУК
опонента
доктора економічних наук, професора
Чорної Людмили Олександрівни
на дисертаційну роботу Крупського Андрія Станіславовича
«Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД
підприємства за умов інноваційних змін», представлену на здобуття
наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 051 Економіка
з галузі знань: 05 Соціальні та поведінкові науки

1. Актуальність теми, її зв'язок з науковими програмами досліджень

Результати наукових досліджень та практичний досвід провідних закордонних виробників і успішних вітчизняних підприємств свідчать про необхідність досліджень інноваційних змін для побудови ефективної структури підвищення конкурентоздатності підприємства. Одним з напрямів розвитку конкурентоздатності є його зовнішньоекономічна діяльність. Це пов'язано з різноманітними світовими економічними трансформаціями, зміною характеру споживчого попиту, розвитком технологій, інтеграцією бізнес-процесів. Все це вимагає впровадження оновлених підходів до управління. За сучасних ринкових реалій вітчизняні підприємства зіштовхнулися із новими викликами, пов'язаними із логістичними, безпековими проблемами, кадровим дефіцитом, впливом нових ризиків і загроз, за яких керівництву необхідно використовувати інноваційні методи для забезпечення конкурентоздатності та зміцнення ринкових позицій.

Однією з управлінських технологій, що здатна забезпечити підприємства інструментарієм для розвитку конкурентоздатності підприємства є управління інноваціями та зміни в структурі менеджменту. Саме тому, в умовах стрімких інноваційних змін, трансформації роботи підприємств, напрям підвищення їх конкурентоздатності за допомогою побудови та впровадження структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства стає одним з актуальних напрямів дослідження у галузі економіки.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких розглядаються питання формування сучасного інноваційного управління конкурентоспроможністю підприємств щодо теоретичних основ та практичних аспектів її оцінювання, запровадження гібридних структур управління, нових підходів до управління інноваціями у ЗЕД підприємства, питання розробки структури системи підвищення конкурентоздатності ЗЕД підприємства залишаються невирішеними. Саме тому дослідження

теоретичних питань та формування практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємств є актуальним і сприяє удосконаленню управління підприємством, підвищенню його міжнародної активності. Все це підтверджує важливість обраної теми дисертації Крупського Андрія Станіславовича.

Актуальність теми дисертаційної роботи також підтверджується тим, що обраний напрямок дослідження є складовою частиною науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темою: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації: 0122U200189), де автором досліджено підходи до забезпечення конкурентоздатності підприємства та розвитку ЗЕД за умов впливу інноваційних змін та євроінтеграції.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність, новизна і практична значущість

Дисертаційна робота Крупського Андрія Станіславовича присвячена формуванню теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо побудови структури системи підвищення конкурентоздатності ЗЕД підприємства з врахуванням змін інноваційного бізнес-середовища.

Серед найбільш вагомих наукових досягнень автора слід відзначити наступні:

Вперше побудовано структуру системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислового підприємства, що складається з методологічного, організаційно-функціонального, оціночно-процесного блоків, побудова яких ґрунтується на концептуальних підходах у процесах управління, активізації синергетичного ефекту, які надають змогу інтегрально оцінити конкурентоздатність, діагностувати конкурентне оточення, реалізовувати напрями конкурентної стратегії, забезпечити розвиток інноваційно-інвестиційного, конкурентного потенціалів для посилення інтернаціоналізації бізнесу та міжнародної активності під впливом інноваційних змін, європейської трансформації та чинників бізнес-оточення;

Удосконалено змістовне наповнення визначення конкурентоздатності підприємства, управління конкурентоздатністю підприємства, системи управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємства, яке, на відміну від інших, базується на активізації процесів формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, інноваційно-інвестиційного цілеспрямовання, кваліфікаційно-компетентнісного базису, удосконаленні функціонально-методичних підходів до оцінювання, діагностики, планування, управління витратами та маркетингом, розвитку стратегічного управління,

зміцненні конкурентного потенціалу для успішної реалізації конкурентних стратегій ЗЕД із врахуванням євроінтеграційних та інноваційних змін зовнішнього середовища функціонування;

Удосконалено структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках, який, на відміну від існуючих, передбачає використання принципів, методів, інструментарію управління інноваційними змінами, процесної основи формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, науково-методичного підходу розробки конкурентної стратегії у ЗЕД, управлінської послідовності забезпечення розвитку конкурентного потенціалу із удосконаленням підсистем менеджменту, зокрема планування та прогнозування підвищення конкурентоздатності, які дозволяють пришвидшити отримання поставлених цілей суб'єкта та розширити зовнішні ринки збуту продукції;

Удосконалено методику оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яка, на відміну від інших, складається із фінансової, виробничої, маркетингово-збутової, ресурсно-управлінської, товарно-конкурентної та інноваційно-інвестиційної складових, параметри яких є основою для розрахунку інтегрального показника оцінювання, що використовується для прийняття управлінських рішень для продукування нових бізнес-ідей, підвищення якості продукції, формування нових конкурентних переваг, використання євроінтеграційних можливостей розвитку суб'єкта та зміцнення позицій на міжнародній арені бізнесу;

Удосконалено модель впливу підсистеми управління витратами на конкурентоздатність у ЗЕД промислового підприємства, яка, на відміну від інших, містить цілеспрямованість та управлінську послідовність підвищення якості продукції та продукування інновацій, використання якої передбачає техніко-технологічне вдосконалення, покращення процедур управління фінансами та ресурсами, ефективні організаційні зміни, удосконалення функціональних компонентів менеджменту, виробництво інноваційних продуктів та контроль планів якості продукції для зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку;

Набуло подальшого розвитку класифікаційне групування ендогенних та екзогенних чинників впливу на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, які, на відміну від існуючих, є об'єктами управління в запропонованій процесній площині адаптації підприємства до ринкових змін у ЗЕД, підґрунтям обрання тактики дій на зовнішньому ринку, дозволяють вчасно виявити інноваційні тенденції, впливають на процеси формування конкурентних стратегій, на внесення змін в управлінські підсистеми, вибір напрямів посилення конкурентного потенціалу із забезпеченням реалізації заходів підвищення конкурентоздатності продукції та підприємства;

Набула подальшого розвитку імплементаційна модель розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств, яка, на відміну від інших, передбачає дослідження та раціональний вибір програмних продуктів, операціоналізацію цілей, мотивацію персоналу, забезпечення інтегрованості систем для посилення моніторингу параметрів підвищення конкурентоздатності у ЗЕД та визначенням економічної ефективності від автоматизації бізнес-процесів.

Завершеність дослідження та його високий науковий рівень підтверджується обґрунтованістю та виваженістю висновків та рекомендацій. Дисертаційна робота демонструє відповідність до поставленої мети, вирішення визначених завдань дослідження, результати яких висвітлено у висновках.

Матеріали дослідження представлені в логічній послідовності, обґрунтовані та містять практичні рекомендації щодо розробки структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства.

3. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання

Обґрунтовані у дисертації висновки та рекомендації як результати цілісного та завершеного дослідження можуть бути використані для удосконалення процесів управління конкурентоздатністю у ЗЕД підприємств, розвитку інноваційних стратегій для підвищення конкурентного потенціалу промислових підприємств.

Термінологічна систематизація трактування конкурентоздатності підприємства; складові управлінсько-методичної парадигми формування та підвищення конкурентоздатності підприємства; структурно-концептуальний базис процесів управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках та методика оцінювання конкурентоздатності у ЗЕД підприємства – дозволяють сформулювати базу знань для запровадження змін в управлінні конкурентоздатністю підприємства.

Запропоновані моделі впливу підсистеми управління витратами, маркетингового планування, розробки та практичного впровадження автоматизованої системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД можуть бути запроваджені на промислових підприємствах для удосконалення структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД. Розглянута процесна площина адаптації промислового підприємства є основою для змін у зовнішніх бізнес-процесах.

Положення та результати дисертаційної роботи запропоновані до практичного використання та впроваджено у діяльність машинобудівних підприємств Вінницької області. Серед них – ТОВ «Електромонтаж-425»

(довідка про впровадження № 12/1 від 2.04.2026 р.), ТОВ «Вінглобал Плюс» (довідка про впровадження № 1/136 від 16.04.2026 р.), ТОВ «Промінструмент-Вінниця» (довідка про впровадження № 164 від 7.04.2026 р.), ТОВ «Жмеринський вагоноремонтний завод «Експрес» (довідка про впровадження № 3 від 14.04.2026 р.). Крім того, результати дослідження запроваджені в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні освітніх дисциплін «Менеджмент ЗЕД», «Міжнародний менеджмент та маркетинг» (довідка про впровадження № 006/47 від 15.05.2026 р.).

4. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

Основні результати дисертації знайшли достатньо повне відображення у 19 наукових працях, серед яких: 1 стаття у періодичному виданні, яке індексується у науково-метричній базі Scopus, 1 стаття у зарубіжному періодичному виданні, 1 стаття як складова міжнародної монографії, 7 статей у фахових наукових виданнях України та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, а також 9 публікацій у наукових збірниках тез і матеріалах конференцій.

Основні наукові положення, висновки, рекомендації обговорювалися на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях. Апробацію основних положень дисертації здійснено в достатньому обсязі.

Матеріали дисертаційної роботи викладено чітко і послідовно. Зміст опублікованих наукових праць Крупським Андрієм Станіславовичем охоплює основні положення та висновки дослідження.

5. Оцінка відповідності дисертації визначеній спеціальності та вимогам МОН України

Дисертаційна робота Крупського Андрія Станіславовича виконана за науковим академічним стилем, в чіткій логічній послідовності відповідно до поставлених завдань.

Матеріал дисертації викладено з дотриманням встановлених вимог до написання даного виду робіт. Зміст дисертаційної роботи характеризується цілісністю, завершеністю, логічною послідовністю і конкретністю викладеного матеріалу. Робота насичена аналізом статистичного та аналітичного матеріалу, таблицями і рисунками (загалом 18 таблиць та 29 рисунків), що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків.

За своїм фаховим спрямуванням дисертаційна робота відповідає переліку напрямів дослідження спеціальності 051 «Економіка», галузі знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки».

За структурою і оформленням дисертація відповідає вимогам МОН України.

Анотація за оформленням і обсягом відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття доктора філософії.

6. Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць, у яких висвітлені основні наукові результати дослідження Крупського А. С., свідчить про академічну доброчесність автора. Всі представлені матеріали відповідають вимогам академічної доброчесності. Дисертація містить результати власних досліджень автора, а використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідні джерела.

7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи в цілому достатній рівень розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій, необхідно відмітити деякі присутні в ньому дискусійні моменти та недоліки, які потребують додаткового уточнення або розширення аргументації.

1. В першому розділі роботи автором представлено термінологічну систематизацію трактування конкурентоздатності підприємства (С. 33–35), управління конкурентоздатністю підприємства (С. 45–46) та запропоновано авторську інтерпретацію визначень. Водночас, відсутнє критичне обґрунтування наведених у табл. 1.2 підходів вчених до визначення категорії «конкурентних переваг», що більше б деталізувало концептуальні основи управління конкурентоздатністю підприємства на зовнішніх ринках.

2. У пункті 1.1 дисертаційної роботи (С. 32-53), автором запропоновано процесний базис формування конкурентних переваг підприємства для розвитку ЗЕД, який необхідний для продукування інновацій, забезпечення можливостей підвищення міжнародної конкурентоздатності, зміцнення конкурентних позицій на зовнішньому ринку (С. 43-45). Проте, варто було конкретизувати і аспекти підвищення інноваційно-інвестиційного потенціалу, які є основою для забезпечення дієвого управління конкурентоздатністю у ЗЕД промислового підприємства.

3. У другому розділі дисертації автор досліджує вплив ендегенних та екзогенних чинників на рівень конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств (С. 115-137). Варто було б більш детально обґрунтувати вплив кожної групи екзогенних та ендегенних чинників на рівень

конкурентоздатності у ЗЕД промислових підприємств із визначенням тих, які є найважливішими для підвищення конкурентоздатності.

4. У параграфі 2.3 автором запропоновано напрями поліпшення ЗЕД промислового підприємства, серед яких підвищення якості виробів (С. 149-150). Варто було б зазначити, яким чином повинні формуватися та реалізовуватися підходи до підвищення якості продукції промислових підприємств.

5. У третьому розділі дисертації, автором на рис. 3.7 представлено формування синергетичного ефекту в системі підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства, яке передбачає визначення причинно-наслідкових зв'язків, структурну та управлінську інтеграцію з метою формування інвестиційно-інноваційної, фінансово-економічної, кваліфікаційно-компетентнісної, маркетингової, управлінської, операційної ефективності із виокремленням напрямів розвитку складових конкурентного потенціалу підприємства (С. 174-177). Водночас, не приділено достатньої уваги обґрунтуванню основ розвитку конкурентного потенціалу підприємства.

Наведені зауваження носять дискусійний рекомендаційний характер. Вони не применшують теоретичного і практичного значення дисертаційної роботи виконаної Крупським Андрієм Станіславовичем на високому науковому рівні.

8. Загальний висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Крупського Андрія Станіславовича виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні, має практичне значення, є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи й практичні рекомендації, які в сукупності дають змогу здійснити процес побудови структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства під впливом поточних реалій інноваційного бізнес середовища. Мета роботи була повністю досягнута автором, а поставлені в ній задачі виконані. Наукові статі та публікації Крупського А. С. відображають положення отримані дисертантом наукової новизни. Положення, результати досліджень, отримані висновки та представлені рекомендації мають теоретико-методичні значення, а також практичну цінність і у сукупності забезпечують вирішення важливої задачі щодо формування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо розробки структури системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін в сучасних умовах функціонування.

На підставі рецензування поданої до захисту дисертаційної роботи «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін» вважаю, що вона за своїм змістом, актуальністю,

На підставі рецензування поданої до захисту дисертаційної роботи «Структура системи підвищення конкурентоздатності у ЗЕД підприємства за умов інноваційних змін» вважаю, що вона за своїм змістом, актуальністю, новизною, важливістю одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованістю та достовірністю, а також практичною цінністю сформованих положень та висновків, відповідає спеціальності 051 – «Економіка» та діючим вимогам до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 «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, а її автор Крупський Андрій Станіславович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка», галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки.

Офіційний опонент,
доктор економічних наук, професор,
заслужений працівник освіти України,
професор кафедри економіки,
управління та бізнес-адміністрування
Житомирського інституту приватного
акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»

« _____ » _____ 2026р.

Мерша

Людмила Чорна

Підпис засвідчую
Вчений секретар
Житомирського інституту
приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»



А.Волківська

Алла Волківська