

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 9311  
Хмельницького національного університету  
д.е.н., професору Євгенію РУДНІЧЕНКУ

## ВІДГУК

**офіційного опонента** - доктора економічних наук, професора, завідувача кафедрою освітнього менеджменту, артменеджменту і соціальної роботи Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького Вікторії Вікторівни Білик на дисертаційну роботу Михальчука Ігоря Володимировича на тему «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ІННОВАЦІЙ НА ОСНОВІ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ КРЕАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### Актуальність теми дисертаційного дослідження

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та стрімких технологічних змін зростає значення інновацій як ключового чинника забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств. Проте ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить не лише від технічних або фінансових ресурсів, а й від здатності підприємства до продукування нових ідей, тобто — від рівня розвитку його креативного потенціалу. Креативність як рушійна сила інновацій дозволяє знаходити нестандартні рішення, адаптуватися до мінливих умов та створювати унікальні продукти або послуги, які відповідають потребам сучасного споживача. Формування креативного середовища, заохочення творчого мислення працівників, створення умов для міждисциплінарної співпраці - усе це стає невід'ємною частиною системи управління підприємством, що орієнтується на довгострокову конкурентну перевагу.

Зазначена проблематика набуває особливої актуальності для України, економіка якої переживає складний етап трансформацій, зумовлених необхідністю подолання наслідків військової агресії, модернізації промисловості та інтеграції у європейський і глобальний економічний простір.

Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку креативного потенціалу потребує впровадження нових підходів і дієвих

управлінських інструментів до організаційної культури, кадрової політики, інноваційного менеджменту та стратегічного планування. Актуальність теми полягає у необхідності комплексного осмислення ролі креативності як внутрішнього ресурсу підприємства, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність його інновацій та загальну ефективність діяльності. Дозволяє не лише підвищити ефективність інноваційних процесів, а й створити гнучку та адаптивну організацію, здатну успішно функціонувати в умовах постійних змін.

Необхідність вирішення зазначених питань дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота Ігоря Володимировича Михальчука, яку присвячено обґрунтуванню теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності, виконана на актуальну тему. Це дослідження відповідає актуальним викликам економічного розвитку України, відображає провідні напрями сучасної економічної теорії та управлінської практики, а також зосереджене на розв'язанні важливої наукової проблеми, що має ключове значення для зміцнення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на основі інновацій. Аналіз управління конкурентоспроможністю інновацій крізь призму розвитку креативного потенціалу відкриває нові можливості для поглиблення наукового розуміння цієї тематики та формування ефективних управлінських рішень.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дослідження Ігоря Володимировича Михальчука є складовою частиною науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755), де автором обґрунтовано концепт «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» і доведено зв'язок потенціалу креативності

промислового підприємства із його здатністю до реалізації інноваційної стратегії наступального типу.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Ознайомлення зі змістом дисертаційного дослідження І.В. Михальчука, наведених у ній даних, здійснених розрахунків, його основними працями, опублікованими по темі дисертації, науковими положеннями та висновками, є достатньо аргументованими. Основні положення, одержані в результаті наукового дослідження, сформульовані автором самостійно і свідчать про достатній рівень обґрунтованості і достовірності викладених теоретико-методичних і прикладних результатів, є основою наукового пошуку відповідно до поставленої мети та завдань.

Об'єкт і предмет визначені вірно. Наукові положення викладені конкретно, логічно, висновки і рекомендації ґрунтуються на результатах авторських досліджень процесів управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності.

Зміст анотації відображає основний зміст дисертації та достатньо повно розкриває наукові результати й практичну цінність роботи.

Використання сучасного методологічного, методичного, інформаційного та нормативно-правового забезпечення обумовило обґрунтованість результатів дослідження, а створений добротний інформаційний фон посилює переконливість сформульованих висновків.

Методичне забезпечення роботи базується на використанні прогресивних методів дослідження, а саме: гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання, логічного аналізу і синтезу, абстрактно-логічного аналізу і синтезу, економіко-статистичного й порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, анкетування та експертного оцінювання, наукової абстракції, структурно-логічного моделювання, логічного узагальнення.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження: актуальних даних,

зокрема, правові та нормативні документи Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, офіційні матеріали Державної служби статистики України, публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій, матеріали, що розміщені у мережі Інтернет, звітна документація окремих машинобудівних підприємств України, матеріали особистих досліджень автора.

В цілому, достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки та вирішенням наукового завдання – обґрунтування теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю інновацій підприємства на основі розвитку його потенціалу креативності.

Структурні частини дисертаційної роботи І.В. Михальчука (анотація, вступ, три розділи, висновки та додатки) внутрішньо пов'язані між собою і становлять органічну єдність.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та завдання дослідження, наукову новизну, практичне значення, апробацію результатів, повноту викладення наукових і прикладних результатів дисертації в опублікованих працях.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» проаналізовано наукові підходи до понять «конкурентоспроможність підприємства» і «конкурентоспроможність інновацій», обґрунтовано доцільність ціннісно-орієнтованого підходу, визначено умови розвитку потенціалу креативності для забезпечення інноваційної продуктивності. Виокремлено типи підходів до конкурентоспроможності та запропоновано авторське визначення відповідних дефініцій. Показано роль креативного мислення у створенні ціннісних інновацій і запроваджено термін «інноваційна продуктивність». Розглянуто організаційні умови формування інноваційно-продуктивної команди та сформовано морфологічний словник дослідження.

У другому розділі роботи «Умови і результати ділової активності промислових підприємств України: аналіз та оцінка в контексті стратегізації

конкурентоспроможності» проведено аналіз здатності українських промислових підприємств реалізовувати креативні стратегії, враховуючи чинники нестабільності. Виявлено зниження інноваційної активності, експортної спроможності, а також дисбаланс у кадровому забезпеченні та державній політиці щодо інтелектуального потенціалу.

У третьому розділі роботи «Науково-методичний інструментарій управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» обґрунтовано поєднання ціннісного підходу з креативним менеджментом для підвищення конкурентоспроможності інновацій. Визначено ключові принципи, запропоновано методи оцінки інновацій, зокрема функціонально-вартісний аналіз. Створено модель розвитку креативності підприємства, оцінено потенціал ряду високотехнологічних компаній. Обґрунтовано запровадження інтрапренерства, розроблено мотиваційні підходи, а також окреслено концепцію когнітивно-самодостатнього підприємства з рекомендаціями для розвитку знаннєвого та мотиваційного середовища.

Кожний розділ роботи завершується узагальненими висновками, які стали підставою для формування рекомендацій, що достатньо повно відображають результати розв'язання поставлених у роботі завдань, ґрунтуються на комплексному аналізі літературних джерел, серед яких праці вітчизняних і закордонних вчених, праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації. Усі наукові завдання, окреслена наукова новизна та висновки дисертації є взаємопов'язаними і такими, що отримані автором особисто. У цілому робота є цілком завершеною працею, свідчить про достатню високий рівень обґрунтованості та достовірності її наукових положень, висновків і рекомендацій, що в сукупності вирішують конкретне наукове завдання.

**Практичне значення отриманих результатів** визначається можливістю широкого використання положень і науково-практичних рекомендацій у практичній діяльності, які мають універсальний характер а їх упровадження сприятиме нарощуванню здатності промислових підприємств до створення конкурентоспроможних інновацій в умовах високо динамічних ринків.

Пропозиції та головні положення дисертаційної роботи апробовано й узято до впровадження в діяльності: ДП «Воєнконверс-13» (довідка про впровадження № 18 від 20.02.2025 р.), ТОВ «Радіонікс» (довідка про впровадження № 918 від 28.11.2024 р.), ТОВ «Інститут хімії високих енергій» (довідка про впровадження № 50 від 15.06.2017 р.), ТОВ «Мавік+» довідка про впровадження № 24.11/19-001 від 19.11.2024 р.).

Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Сучасні та класичні теорії менеджменту», «Креативний менеджмент», «Інноваційний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2025 р.), (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2025 р.).

### **Ступінь новизни наукових положень дисертації**

Важливими науковими результатами, які становлять наукову новизну дисертаційної роботи Михальчука Ігоря Володимировича і підтверджують особистий внесок автора в розробку наукових досягнень можна віднести наступні:

Автором дослідження опрацьовано великий обсяг наукових джерел, що дало змогу сформуванню відповідний теоретичний базис дослідження, шляхом здійснення уточнень, поглиблення та доведення каузальності дефініцій «конкурентоспроможність» та «інновації» співвідносно завдань управління конкурентоспроможністю підприємства. В руслі цього підходу, доволі обґрунтованою є авторська позиція щодо необхідності введення дефініції «конкурентоспроможність інновації», розглядаючи її в контексті порівняння альтернатив кінцевого варіанту реалізованих змін, які пройшли весь комплекс робіт зі створення цінності і виступають засобом задоволення певної споживчої потреби, та авторський термін «інноваційна продуктивність»

Теоретичним результатом роботи є систематизація наукових поглядів на сутність дефініції «конкурентоспроможність підприємства» з використанням

морфологічного та контент-аналізу, де ознакою систематизації обрано особливості способів конкурентного протистояння суб'єктів економічної діяльності. Систематизовано наукові погляди на сутність термінів «індивідуальна» та «організаційна креативність», окреслено роль конвергентного і дивергентного мислення в процесах генерування ціннісності ідей і реалізації інновацій та показано їх вплив на створення конкурентоспроможних інновацій, сформовано логічний конструкт дефініції «потенціал креативності підприємства»

Серед нових наукових результатів, запропонованих автором, слід відзначити науково-методичні підходи функціонально-вартісного аналізу для оцінювання характеристик досліджуваних об'єктів за співвідношеннями «функції-витрати»; для виявлення ключових точок створення споживчої цінності у структурі бізнес-процесу виробництва інноваційних продуктів.

Вдалим науковим доробком автора слід вважати цільові орієнтири аналізу ділової активності суб'єктів економічної діяльності, що розглядаються через призму впливу невизначеності й крихкості ринків на результати й напрями ділової активності промислових підприємств України.

Автором розвинено науково - методичний підхід SWOT-аналізу в координатах концепту «управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства», що дає змогу окреслити коло рішень для розвитку організаційного простору креативності підприємства, які сприятимуть зростанню його гнучкості, проактивності й нарощуванню здатності до реалізації конкурентоспроможних інновацій. Поглиблено логіко-структурне моделювання процесів реалізації управлінських рішень для ідентифікації характеристик когнітивно-самодостатнього підприємства, що дало змогу конкретизувати інструментальне наповнення процесів для розвитку складових когнітивної самодостатності підприємств, які виготовляють технічно складну продукцію з метою підвищення результативності інноваційної діяльності.

Всі вищезазначені положення є підставою для висновку, що дисертаційна робота виконана на достатньо високому науково-теоретичному і методичному рівнях та має практичне значення і наукову цінність.

### **Повнота викладу положень дисертації в опублікованих роботах**

Положення дисертаційної роботи Михальчука Ігоря Володимировича знайшли відображення у 11 опублікованих наукових працях, з яких: 5 статей у наукових виданнях включених до переліку наукових фахових видань України, 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження. Публікації відображають зміст, основні положення та наукову новизну дисертаційної роботи, що винесені на захист.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації Михальчука Ігоря Володимировича, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Некоректних ознак запозичень чи інших ознак неправомірного використання результатів інших авторів без зазначення авторства в роботі не виявлено.

### **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Михальчука Ігоря Володимировича засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, варто вказати, на окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Михальчука Ігоря Володимировича.

1. У підрозділі 1.2. автором при дослідженні креативності персоналу систематизовано наукові погляди на сутність термінів «індивідуальна» та «організаційна креативність», на нашу думку, робота значно б виграла, якби автор зазначив що саме доведено до ролі креативності в підході до систематизації, пропонуючи чи класифікацію, чи в інтерпретацію взаємозв'язків.

2. Достатньо уваги в роботі приділено аналітичній частині, де визначені умови і результати ділової активності промислових підприємств, проведено структурно-динамічний аналіз процесів, що сформувались в економіці України, проте в п.2.3. "Аналіз відповідності інтелектуального ресурсу промислових підприємств цілям продукування конкурентоспроможних інновацій" автору доцільно було б акцентувати увагу на ролі специфічних креативних методів збору та аналізу інформації в контексті інформаційного супроводу, і яким чином специфічні креативні підходи, а також креативність персоналу, сприяють формуванню нової ціннісної пропозиції для споживача на етапі маркетингу інновацій."

3. Науковий інтерес становлять пропозиції автора щодо побудови логічної моделі формування і нарощування потенціалу креативності підприємства для реалізації цілей управління конкурентоспроможністю інновацій (п.3.1, рис.3.4.). Проте, на нашу думку робота значно б виграла, якби автор конкретизував прикладне значення запропонованої моделі. Бажано обґрунтувати у чому саме оригінальність логічної моделі – у методі ідентифікації характеристик, у способі формування мотиваційного середовища чи в обґрунтуванні впливу цих чинників на результативність інноваційної діяльності.

4. Автором в п.3.2, таблиця 3.6. представлено результати експертного опитування та проведення SWOT-аналізу підприємств, але на наш погляд, залишається недостатньо розкритою методична база дослідження. Зокрема, не надано достатньої деталізації щодо кількості опитаних підприємств, їхньої галузевої приналежності та регіонального охоплення. Також не обґрунтовано

критерії відбору об'єктів дослідження, не описано методику оцінювання рівня їхньої креативності, способи агрегування й інтерпретації отриманих результатів залишаються незрозумілими.

Незважаючи на зазначені вище зауваження та дискусійні питання, дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки та містить наукову і практичну цінність у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Михальчука Ігоря Володимировича на тему: «Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею на актуальну тему, в якій отримані нові науково обґрунтовані основні положення та прикладні рекомендації щодо управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності промислового підприємства.

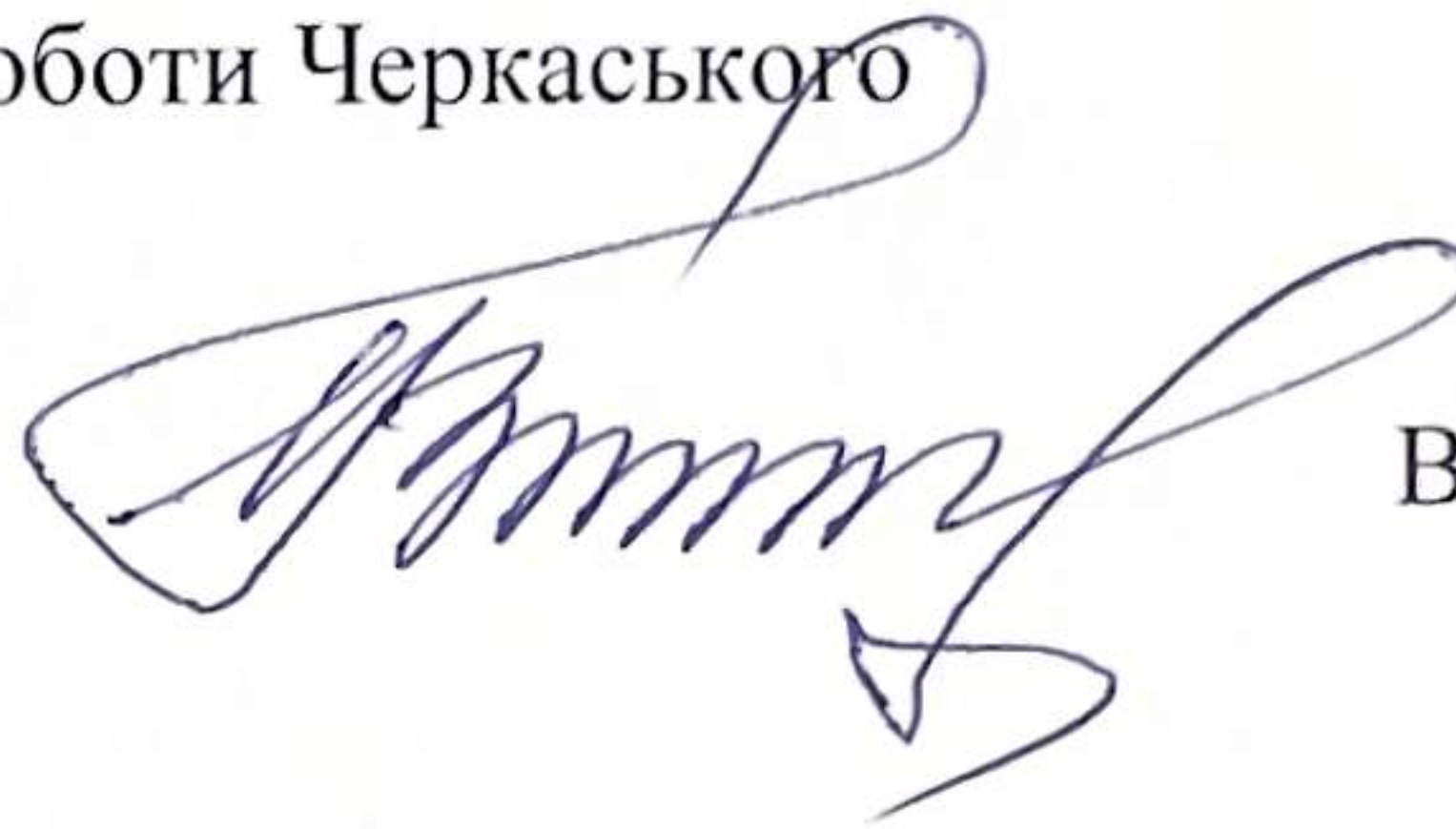
Дисертація виконана державною мовою, стиль дисертації відповідає вимогам до дисертацій, що висувуються для присудження ступеня доктора філософії, характеризується логічністю, обґрунтованістю, структурованістю та послідовністю, висновки є науково-обґрунтованими та підтверджуються результатами дослідження.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Михальчука Ігоря Володимировича на тему «Управління конкурентоспроможністю інновацій на основі розвитку потенціалу креативності підприємства» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами), Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти,

наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Михальчук Ігор Володимирович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальність 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедрою освітнього менеджменту,  
артменеджменту і соціальної роботи Черкаського  
національного університету  
імені Богдана Хмельницького



Вікторія БІЛИК

Підпис д.е.н., проф. Білик В.В.. засвідчую:

Учений секретар



Любов КІБАЛЬНИК