

## ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

**Танасійчук Альони Миколаївни**

на дисертаційну роботу Гавенка Михайла Станіславовича  
на тему «Формування конкурентної стратегії торговельного  
підприємства»,

представленої до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю

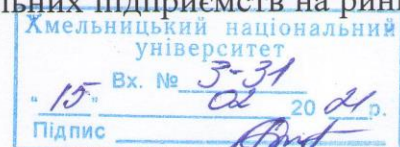
076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»  
галузь знань 07 - «Управління та адміністрування»

Відгук підготовлено на підставі вивчення рукопису дисертаційної роботи та наукових праць здобувача.

### 1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з державними та галузевими темами

Трансформаційні процеси, які відбуваються в економіці України, характеризуються дедалі більшим насиченням ринкового простору інформацією, зростанням її значущості й цінності. При цьому суттєво ускладнюються процеси формування попиту і лояльності споживачів, здійснення маркетингового впливу на них в процесі реалізації продукції. З іншого боку, зростає конкурентна боротьба на українських товарних ринках, що обумовлено процесами діджиталізації та застосуванням сучасних логістичних підходів.

Саме ці обставини обумовлюють необхідність розробки сучасних підходів до управління торговельними підприємствами та спричинили потребу вдосконалення методів і моделей управління, що враховують динаміку розвитку економічних відносин в умовах конкуренції. Нестійкий стан та хитка конкурентна позиція багатьох вітчизняних торговельних підприємств на ринку,



що посилюється умовами пандемії, ставить завдання пошуку дієвих механізмів, спроможних забезпечити мобілізацію їх внутрішнього потенціалу і чинити опір зовнішнім негативним впливам. Саме на розв'язання визначених проблем має спрямовуватися конкурентна стратегія торговельних підприємств. Все це, виходячи з доцільності та важливості розроблення теоретичних і методико-прикладних положень із управління торговельними підприємствами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності, обумовило актуальність теми дисертації, визначило мету та основні завдання дисертаційного дослідження.

Не зважаючи на чисельність наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці організації та управління торговельним бізнесом, існує низка питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. Цілком логічно, що автор зосередив увагу на подальшому дослідженні таких понять та процесів, як: етимологія поняття «конкурентна стратегія» та визначення її місця в системі ієрархій стратегій підприємства; методи вибору стратегій управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства; методичний інструментарій формування конкурентної стратегії торговельного підприємства та механізми її реалізації.

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних робіт кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету, зокрема: «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер державної реєстрації 0117U001169, 2017–2019 рр.), в якій здобувачем на основі систематизації наукових підходів до формування конкурентної стратегії запропоновано її безперервну інноваційну модель, рушійним механізмом якої мають стати стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань та формування конкурентної позиції торговельного підприємства.

Наведена вище інформація свідчить про актуальність і своєчасність дисертаційної роботи Гавенка Михайла Станіславовича щодо побудови конкурентної стратегії торговельного підприємства, яка спрямована на формування динамічних конкурентних переваг в процесі забезпечення сталого

розвитку підприємництва в Україні.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи, їх достовірність та новизна**

Наукові положення, висновки, рекомендації, достовірність та новизна дисертаційної роботи характеризуються високим ступенем обґрунтованості. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, а саме: методи теоретичних узагальнень, порівнянь та історичного аналізу, використані при дослідженні еволюції теорії конкуренції та систематизації наукових підходів до розвитку категорії «конкурентна стратегія»; матричний метод – для стратегічного позиціювання підприємств роздрібної торгівлі; метод експертних оцінок, зокрема анкетування, індексний метод, метод трендів, положення теорії множин, кореляційний аналіз – під час формування рекомендацій при побудові концептуальної змістовної схеми та загального механізму формування конкурентної стратегії; методи економіко-математичного моделювання, функціональний аналіз – під час розроблення методу вибору стратегій управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства; метод аналізу ієрархій – для формування конкурентної стратегії торговельного підприємства тощо.

Достовірність виконаної дисертаційної роботи підтверджується практичним впровадженням результатів дослідження і використанням, в якості інформаційно-аналітичної бази даних, відомостей офіційної статистики. Основні науково-практичні результати дисертації використовуються в:

– освітній і науково-дослідній сфері – як основа для подальших досліджень існуючих проблем у сфері організації та управління торговельними підприємствами на засадах забезпечення їх конкурентоспроможності (під час підготовки навчально-методичних рекомендацій, а також при викладанні таких навчальних дисциплін, як: «Управління торговельним бізнесом», «Стратегічний маркетинг», «Торговельне підприємництво» (довідка від 21.05.2020р.);

– діяльності торговельних підприємств (Приватне підприємство «Культтовари – Вінниця» (довідка про впровадження № 31 від 04.02.2020р.), Приватне підприємство ПВК фірма «ЄВРОТЕК» (довідка про впровадження № 19/02/20/1 від 19.02.2020р.) ТОВ «СКРЕПКА» (довідка про впровадження № 66/1 від 12.03.2020р.);

– діяльності Хмельницької торгово-промислової палати (довідка № 22-01/60.1 від 21.01.2020р.).

Серед основних положень дисертації, які складають її наукову новизну, доцільно виокремити такі:

1) розроблено теоретико-методичний підхід до посилення ефективності управління конкурентною позицією торговельного підприємства, що базується на інтегрованій оцінці масштабу конкурентного потенціалу, сили конкурентного впливу та результативності стратегічних дій конкурентів, який спрямовано на трансформування стратегічного бачення позиції підприємства на ринку у вигляді конкурентної стратегії, а стійкість конкурентних переваг розглянуто в контексті можливостей утримання конкурентної позиції у довгостроковій перспективі;

2) удосконалено інноваційну модель конкурентної стратегії торговельного підприємства, рушійним механізмом якої, виступають стратегічні дії підприємства щодо вдосконалення бази знань, формування стійких та динамічних конкурентних переваг, в основу якої покладено мотиваційні механізми конкурування; системи управління знаннями й продукування ідей та інновацій; інструменти маркетингу, сценарії досягнення лідерства; забезпечення інтересів стейкхолдерів; партнерські стратегії;

3) покращено класифікацію факторів, які спричинюють вплив на формування конкурентних стратегій торговельних підприємств, яка базується на системності інноваційного бізнес-моделювання та враховує зовнішні; внутрішні та стратегічні дії підприємств торгівлі щодо вдосконалення бази знань та забезпечення реалізації конкурентної стратегії у вигляді партнерських

стратегій, сценаріїв досягнення лідерства, врахування інтересів стейкхолдерів, співконкуренції, внутрішніх інноваційних процесів тощо;

4) удосконалено паттерн формування стратегічного конкурентного потенціалу підприємства роздрібної торгівлі, який включає: можливості, котрі склалися у зовнішньому середовищі; споживчий потенціал; потенціал внутрішнього середовища підприємства, що сприяє продукуванню торговельними підприємствами системних цінностей, таких як: функціональні, споживчі, вартісні, операційні, організаційні та інновацію цінності;

5) розвинено понятійно-категоріальний апарат у сфері стратегічного управління торговельними підприємствами, зокрема шляхом уточнення сутності понять «конкурентна стратегія» та «інновація цінності», яке, на відміну від існуючих, запропоновано визначати як стратегію, що забезпечує здатність системи продукувати ринкові зміни на основі збалансованого поєднання виключної корисності, цільової собівартості, стратегічного ціноутворення заради безперервного розвитку в конкурентному середовищі;

6) удосконалено науково-методичний підхід до формування конкурентної стратегії підприємства роздрібної торгівлі, який об'єднує в собі послідовність дій інтуїтивної аргументації сценаріїв досягнення лідерства на ринку та, на відміну від існуючих розробок, враховує структуру цілей тактичної конкурентної позиції, виявлення альтернативних тактичних завдань, які формують тактичні конкурентні переваги і тактики конкурування з подальшою ітерацією конвергенції ймовірного та бажаного стану торговельного підприємства в умовах ресурсних та часових обмежень.

### **3. Значущість дослідження для науки і практики та можливі шляхи його використання**

Сформульовані та обґрунтовані автором наукові положення в дисертації базуються на методологічному систематизуванні і структуруванні сучасних економіко-управлінських положень і прикладних підходів, що застосовуються у

торговельному бізнесі. Це дозволило автору запропонувати нове, оригінальне вирішення наукової проблеми, яке полягає у поглибленні теоретико-методичних принципів і розробленні науково-практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Методологічною основою проведеного дослідження стали положення сучасних економічних та управлінських концепцій, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали торговельних підприємств, а також наукові джерела, які відображають досвід вітчизняних і зарубіжних авторів щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Наукові розробки, викладені у дисертації, мають практичне значення. Науково-практичні рекомендації, які представлено в дисертації, можуть бути використані в практичній діяльності торговельних підприємств, а також будуть корисними для наукової спільноти та студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальностей і 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

#### **4. Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам**

Дисертаційна робота написана за класичною схемою і складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел налічує 251 найменування.

Зміст дисертації узгоджується з традиційним для дисертаційних робіт економічного спрямування підходом щодо викладення результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методичні підходи до формування конкурентної стратегії підприємства» ідентифіковано сутність та визначено етапи еволюціонування конкурентної стратегії підприємства; встановлено місце конкурентної стратегії у загальнокорпоративній стратегії підприємства;

окреслено методичні засади формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Другий розділ «Аналітичні детермінанти формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» присвячено оцінюванню ситуації на ринку роздрібної торгівлі канцтоварами в цілому по Україні та у Вінницькій області. Автором проведено маркетингові дослідження конкурентної стратегії торговельних підприємств Вінницької області.

У третьому розділі «Комплексний підхід до формування та реалізування конкурентної стратегії торговельного підприємства» сформовано методичний інструментарій до формування та реалізування конкурентної стратегії торговельними підприємствами; запропоновано механізми тактичного реалізування конкурентної стратегії підприємствами роздрібної торгівлі; застосовано раціональний підхід до імплементації конкурентної стратегії підприємствами роздрібної торгівлі.

В цілому дисертаційна робота на тему «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» за авторством Гавенка Михайла Станіславовича (науковий керівник – д.е.н., проф. О.О.Орлов) є самостійною, завершеною, логічно побудованою і змістовною науковою працею, яка відповідає всім вимогам щодо змісту та оформлення, визначеними Наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

При аналізі тексту дисертаційної роботи та використаних автором джерел ознак порушення автором академічної доброчесності (плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації) не виявлено. Дисертаційна робота не містить запозичених ідей інших авторів, у разі їх використання в роботі присутні посилання на джерела інформації.

## **5. Повнота викладення результатів дослідження у наукових фахових виданнях**

Результати дисертації з достатньою повнотою висвітлені у наукових публікаціях. Автором дисертації опубліковано 13 наукових праць, з них фахових статей – 6, статей у наукових періодичних виданнях інших держав, які включені до міжнародних наукометричних баз даних – 2, 4 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях та 1 розділ у міжнародній колективній монографії. Все це свідчить про самостійність та достатньо високий науковий рівень дисертанта.

## **6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Надаючи загалом високу оцінку виконаному дисертаційному дослідженню, потрібно, однак, також зауважити деякі його положення, що можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії.

1. Враховуючи те, що у п. 1.1 у табл. 1.1 «Систематизація наукових підходів щодо становлення та розвитку категорії «конкурентна стратегія»» наведено лише два етапи її становлення «Індустріальна економіка» і «Нова техніко-економічна парадигма», доцільно етапізацію доповнити «Доіндустріальним». Також, згідно інформації, наведеної в таблиці після індустріальної економіки одразу переходимо в Індустрію 4.0, проте, за даними наукових досліджень, більшість країн лише фрагментарно застосовує нову техніко-економічну парадигму.

2. Одним із здобутків автора є формування безперервна інноваційної моделі конкурентної стратегії (рис. 1.1, с. 33). Але потребує уточнення, що саме має на увазі здобувач під «безперервністю інновацій», яким саме чином безперервність на основі інновацій впливає на формування сталих конкурентних переваг.



3. У другому і третьому розділах роботи автором досліджується діяльність підприємств на роздрібному ринку канцелярських товарів. Разом із тим, в роботі, з нашого погляду, недостатньо аргументовано вибір саме цього сегменту ринку. Також поза увагою здобувача залишилися тенденції щодо диверсифікації ринку канцтоварів, спричинені турбулентністю економічних процесів, посиленням діджиталізації, а також впливом COVID-19.

4. Авторські висновки і рекомендації до другого розділу (пп.2.1-2.2) були б більш ґрунтованими за умови порівняння результатів проведеного ретроспективного аналізу із трендами, побудованими як прогноз.

5. В роботі для характеристики конкурентної стратегії автор використовує такі поняття як «конкурентний потенціал», проте відсутнє його трактування та визначення, а також співвідношення з іншими видами потенціалів. На наш погляд, це поняття є дискусійним і потребує авторського трактування.

6. На рис.3.4 (с. 152) здобувачем наведено структуру зворотного процесу розробки конкурентної стратегії комбінування ПП «Культтовари-Вінниця», де однією з тактичних задач визначено «Універсалізувати асортимент». Проте, є незрозумілим, яким чином універсалізація товарного асортименту впливає на підвищення конкурентної позиції, а відтак і конкурентної стратегії торговельного підприємства.

Проте, незважаючи на певні дискусійні моменти та критичні зауваження, необхідно зазначити, що вони не мають принципового характеру щодо позитивної оцінки представленої до захисту дисертаційної роботи.

## **7. Загальні висновки**

Дисертаційна робота Гавенка Михайла Станіславовича є завершеною науковою працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані результати, що у сукупності дозволили розв'язати конкретну наукову задачу, яка полягає у розробленні нових і удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень і

практичних рекомендацій щодо формування конкурентної стратегії торговельного підприємства.

За актуальністю обраної теми, обґрунтованістю наукових положень, висновків і рекомендацій, їх новизною, повнотою викладу в наукових публікаціях, відсутністю порушення академічної доброчесності та змістом, дисертаційна робота на тему «Формування конкурентної стратегії торговельного підприємства» відповідає вимогам п. 9, 10, 11, 12 Постанови Кабінету Міністрів України «Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» від 6 березня 2019 р., № 167, а її автор – Гавенко Михайло Станіславович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Офіційний опонент –**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу та реклами,

Вінницького торговельно-економічного інституту

КНТЕУ



Особистий підпис  
А.М. Ганасінчук

ЗАСВІДЧУЮ

Ст. інспектор РЗК

*Г.В. Гавенко*  
*Г.В. Гавенко*