

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 58.082.073
Західноукраїнського національного університету
д.е.н., професору Руслану АВГУСТИНУ*

ВІДГУК

офіційного опонента - кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету
Кравчика Юрія Васильовича на дисертаційну роботу
Кувіка Віталія Михайловича на тему «**Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні**», подану до разової спеціалізованої вченої ради Західноукраїнського національного університету на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

У сучасному контексті трансформації соціально-економічного середовища України стратегічне управління розвитком малого та середнього бізнесу (МСБ) відіграє ключову роль у забезпеченні регіонального зростання, підвищенні зайнятості населення, стимулюванні інноваційної активності та досягненні сталого розвитку. У Карпатському регіоні, який вирізняється специфічними природними, економічними та соціальними умовами, підприємництво виконує не лише економічні, а й соціальні функції: воно активізує розвиток гірських громад, сприяє інтеграції прикордонних територій, зберігає культурну ідентичність та підтримує екологічну рівновагу.

Реалізація децентралізаційної реформи в Україні створила нові інституційні рамки для управління розвитком територій, що актуалізувало потребу у посиленні управлінської спроможності громад. В умовах перерозподілу повноважень зросло значення локальних ініціатив, а стратегічне управління розвитком МСБ перетворилось на головний інструмент формування економічної стійкості й конкурентоспроможності регіонів.

Крім того, сучасні виклики — зокрема війна, економічна нестабільність, логістичні ускладнення та скорочення людського капіталу — суттєво

ускладнюють діяльність бізнесу в периферійних регіонах. Підприємства зіштовхуються з проблемами доступу до фінансів, недостатньо розвинутою інфраструктурою, міграцією трудових ресурсів. Це зумовлює необхідність розробки адаптивних управлінських стратегій, здатних враховувати просторові диспропорції, економічні ризики та соціальні виклики.

Разом із цим, в умовах розвитку цифрової економіки та зростаючого попиту на зелений бізнес, крафтову продукцію, туризм і локальне виробництво, Карпатський регіон має значний потенціал до інноваційної трансформації. Для ефективної реалізації цього потенціалу необхідна інтеграція державної політики підтримки бізнесу з регіональними особливостями, розвиток мультисекторального партнерства та мобілізація місцевих ресурсів.

Попри наявність окремих наукових досліджень, комплексної концепції стратегічного управління МСБ в Карпатському регіоні, яка б урахувала його адміністративну структуру, природно-ресурсні особливості, рівень соціального капіталу та потреби сталого розвитку, наразі бракує. Більшість наявних моделей управління не забезпечують ефективного реагування на нові виклики та не враховують потенціалу прикордонного співробітництва, цифровізації та інституційного розвитку громад.

Тому дослідження, спрямоване на формування науково обґрунтованої стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні, має високу наукову, практичну та суспільну значущість. Воно здатне забезпечити нові підходи до формування регіональної політики, зміцнення підприємницького середовища, активізації місцевих ресурсів і сприяти економічній інтеграції України до європейського простору.

Це підкреслює високу наукову і практичну значущість та своєчасність дисертаційного дослідження Кувіка Віталія Михайловича, яке присвячене обґрунтуванню теоретико-методологічних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу в умовах специфіки Карпатського регіону.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету. Результати дослідження Кувіка Віталія Михайловича знайшли відображення при виконанні науково-дослідної теми: «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), зокрема у виконанні підрозділу «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні».

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, що зумовлено системним узагальненням і глибоким аналізом широкого кола наукових джерел з проблематики стратегічного управління розвитком малого та середнього бізнесу. Дослідження ґрунтується на опрацюванні сучасної наукової літератури, вітчизняного і зарубіжного досвіду, нормативно-правових документів та статистичних матеріалів, що дозволило сформувати цілісну концепцію управління МСБ у регіональному контексті. Комплексність підходу до аналізу проблематики забезпечила об'єктивність і доказовість сформульованих теоретичних положень та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення результативності функціонування малого та середнього бізнесу в Карпатському регіоні. Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, пропозиції, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими та достовірними, що забезпечується застосуванням сучасних методів наукових досліджень, серед яких використано наступні методи: аналізу й синтезу, узагальнення, порівняльний метод і систематизація, системний підхід, методи прогнозування й екстраполяції, метод логічної конкретизації, метод моделювання.

Автором проведено дослідження із використанням ґрунтовної бази вітчизняних та зарубіжних джерел, що включені до списку літератури (236

найменувань). Це свідчить про якісне опрацювання теми дисертації, що відображено у науковому доведенні усіх окреслених положень та формулюванні висновків дисертації.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження: наукових праць вітчизняних та зарубіжних учених, монографій і дисертацій науковців, нормативно-правових актів та директивних документів, які стосуються питань формування стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу у регіонах, в тому числі, Карпатському. Загалом, дослідження базується на міждисциплінарному підході, оскільки предмет дослідження охоплює питання різних наукових дисциплін і потребує їхнього цілісного висвітлення. Наукові положення, результати, висновки дисертаційної роботи підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Достовірність наукових висновків і рекомендацій підтверджена їх практичним впровадженням.

У цілому, достовірність, наукова обґрунтованість і практична значущість положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, підтверджуються коректною постановкою наукового завдання, його системним і послідовним вирішенням, а також високим рівнем відповідності між теоретико-методологічними засадами дослідження і практичними підходами до формування стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу. Запропонована стратегія має чітку орієнтацію на підвищення економічного потенціалу Карпатського регіону, враховує його соціально-економічну специфіку, просторові диспропорції та виклики трансформаційного періоду, що свідчить про комплексний характер та актуальність проведеного дослідження.

Зміст дисертаційної роботи

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 252

сторінки. Робота містить: 18 таблиць; 18 рисунків, список використаних джерел складається із 236 найменувань.

Дисертаційна робота характеризується логічною, завершеною структурою та послідовною побудовою, повною мірою висвітлює зміст визначених розділів. Зміст дисертації відповідає меті і завданням дослідження. Робота написана у науковому стилі, проілюстрована відповідними рисунками, таблицями, графіками. У вступі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено предмет та об'єкт, наукову новизну і практичне значення одержаних результатів дослідження, наведено відомості про апробацію і впровадження.

Перший розділ дисертації «Теоретико-правові засади управління розвитком малого та середнього бізнесу» закладає теоретичний фундамент дослідження, зосереджуючи увагу на багатогранному розкритті категоріального апарату, еволюції стратегічного управління підприємництвом, логіці державного регулювання розвитку МСБ. Автор аналізує наукові підходи до тлумачення понять «малий і середній бізнес», «стратегія розвитку», «організаційно-економічний механізм», уточнює зміст стратегічного управління як довгострокового процесу, що включає систематизацію управлінських рішень, використання адаптивних механізмів та формування багаторівневого регуляторного середовища. У роботі також розглянуто зарубіжні моделі підтримки підприємництва на локальному рівні (ЄС, Японія, США), які можуть бути адаптовані до умов Карпатського регіону, зокрема в аспектах інституційної підтримки, цифровізації, краудфандингу та інноваційного розвитку. Значну увагу приділено розкриттю ролі МСБ як драйвера економічного зростання, інструменту локалізації ринку праці, носія інновацій та соціального стабілізатора. Розділ підсумовується висновком про необхідність інтеграції стратегічного бачення, локальної специфіки та інституційної спроможності у формування ефективної стратегії розвитку МСБ.

Другий розділ «Аналіз системи стратегічного управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» присвячено детальному аналізу

реального стану та тенденцій розвитку МСБ у Карпатському регіоні, до якого входять Львівська, Івано-Франківська, Закарпатська та Чернівецька області. Застосовано комплексний підхід до оцінки рівня розвитку підприємництва — з використанням кількісних (структура, динаміка, внесок у ВРП, зайнятість) та якісних (інноваційність, доступ до ресурсів, діловий клімат) показників. Розглянуто соціально-економічні чинники, які формують передумови розвитку МСБ, включаючи демографічні особливості, трудову міграцію, рівень освіти, наявність бізнес-інфраструктури. Виокремлено асиметрії розвитку між областями: активне зростання бізнесу у Львівській області та млява підприємницька активність у гірських районах Закарпаття й Буковини. Здійснено SWOT-аналіз МСБ як основи для виявлення «точок зростання» та формування подальших стратегічних рішень. У розділі також розглянуто роль прикордонного співробітництва, потенціал транскордонних кластерів, вплив безпекових ризиків та можливості залучення міжнародної технічної допомоги. Аналітична частина підсилена порівняльним аналізом державної політики у сфері МСБ у регіональному та загальнодержавному вимірах, що дозволило виокремити розриви в управлінській логіці та обґрунтувати потребу у регіоналізації стратегій підтримки підприємництва.

Третій розділ «Удосконалення стратегії управління розвитком малого та середнього бізнесу» має прикладну спрямованість і містить авторську розробку системи стратегічного управління розвитком МСБ у Карпатському регіоні. Обґрунтовано концепцію багаторівневої, адаптивної моделі управління, яка враховує специфіку гірських і прикордонних територій, орієнтована на інтеграцію локальних ініціатив, державної підтримки, інвестиційно-інноваційної активності та трансграничного партнерства. Модель передбачає впровадження інструментів стратегічного планування, цифрових платформ підтримки бізнесу, регіональних бізнес-інкубаторів, освітніх кластерів і механізмів діаспорного підприємництва. Значну увагу приділено формуванню адаптивних стратегій: цифрова трансформація МСБ, підтримка стартапів, ризик-менеджмент, експортна орієнтація, стимулювання соціального підприємництва. Автор

формулює сценарії розвитку підприємництва з урахуванням зовнішніх викликів (війна, демографічна криза, зміни ринку праці) та визначає ключові індикатори ефективності реалізації запропонованої стратегії. Також у розділі обґрунтовано потребу у впровадженні системного моніторингу, гнучкого перегляду стратегічних цілей і розвитку партнерських форматів між місцевою владою, громадськими організаціями, освітніми установами та бізнес-асоціаціями.

Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення Кувіка Віталія Михайловича сформульовані самостійно та відображають особистий внесок дисертанта в розвиток економічної науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачем, є такі: *уперше* розроблено науково обґрунтовану типологію альтернативних сценаріїв розвитку механізму державного управління економічним потенціалом Карпатського регіону (стимулюючого, жорсткого та м'якого), що враховують специфіку соціально-економічних процесів регіону і використовують концепцію evidence-based policy (ЕВР – політика, що ґрунтується на доказах). Практична цінність розробленої типології визначається можливістю адаптації запропонованих сценаріїв до реальних умов функціонування економіки Карпатського регіону, зокрема під час відновлення територій після криз (демографічна депресія, екологічні ризики). Інструментальна цінність проявляється у впровадженні структурованого підходу до формування політик за моделлю ЕВР, що дає змогу підвищити результативність і підзвітність прийняття рішень на регіональному рівні, забезпечити моніторинг та коригування політики на основі кількісних і якісних індикаторів; *удосконалено* науково-методологічний підхід до обґрунтування

багатовекторного впливу громадськості на розвиток МСБ. У контексті цього: представлено типологію громадського впливу на розвиток МСБ у формі тривекторної моделі (прямий, опосередкований і потенційний вплив), що охоплює споживчі, комунікаційні, соціально-активістські та інституційні аспекти; розширено науково-прикладний інструментарій аналізу впливу громадянського суспільства шляхом деталізації ролі краудфандингу, менторства, бізнес-волонтерства, дорадчих рад, громадського контролю та участі в стратегічному плануванні; визначено напрями трансформації потенційного громадського впливу в активну дію з урахуванням сучасних загроз (інформаційна дезінформація, фрагментарна участь, низький рівень підприємницької культури); *удосконалено* систему управління розвитком підприємництва в регіоні, через покладення в її основу інтегрованого підходу, який поєднує інституційні, фінансові, інформаційні, міжнародні та організаційні компоненти в єдину адаптивну модель регіональної політики, що відображається через: концептуальні засади регіонального розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності; фінансово-економічні механізми підтримки інноваційної діяльності; інституційні умови реалізації інноваційної політики на регіональному рівні; механізми поглиблення міжнародного співробітництва у сфері науки та інновацій; напрямленість інформаційно-комунікаційної підтримки інноваційної діяльності в регіоні; *набуло подальшого розвитку* трактування сутності поняття «стратегічне управління розвитком малого та середнього підприємництва» як процесу, який є цілеорієнтованим, динамічним і довгостроковим, має ресурсний супровід і спрямований на досягнення конкурентоспроможності і стійкості підприємства, що вимагає своєчасної корекції цілей його діяльності у напрямі їх інноваційного спрямування, збільшення масштабів виробництва та реструктуризації підприємства у відповідності із змінами у зовнішньому середовищі.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені в дисертації наукові положення є надійною основою для

подальших досліджень і вдосконалення теоретичних, методичних та прикладних засад стратегічного управління розвитком малого та середнього бізнесу в регіональному вимірі. Вони сприяють поглибленню наукового розуміння інституційних і економічних механізмів регіонального розвитку в умовах трансформаційної економіки та децентралізації.

Вагоме теоретичне і прикладне значення мають отримані результати, зокрема: – здійснено уточнення понятійного апарату у сфері регіонального стратегічного управління та структуровано організаційно-економічні механізми впливу на розвиток МСБ; – обґрунтовано необхідність формування адаптивних моделей управління МСБ, які враховують просторові особливості, соціально-економічні диспропорції та кризові фактори (війна, демографія, інституційна нестабільність); – проаналізовано ефективність існуючих стратегій розвитку МСБ у Карпатському регіоні, виокремлено їх сильні та слабкі сторони, запропоновано сценарії їх удосконалення; – розроблено функціональні механізми реалізації регіональної політики підтримки підприємництва на основі поєднання державного регулювання з локальними ініціативами; – запропоновано інструменти моніторингу ефективності стратегічного управління з урахуванням сучасних цифрових технологій, індикативного оцінювання та результативності управлінських рішень.

Сформовані науково-практичні висновки та прикладні рекомендації дисертаційної роботи знайшли практичне застосування в діяльності: Департаменту економічного та регіонального розвитку Закарпатської ОДА (довідка №01-07/868 від 20.12.2024 р.); Регіонального відділення Українського союзу промисловців і підприємців в Закарпатській області (довідка №01-04/99 від 30.08.2024 р.); Стрийської міської ради (довідка №03-20/25 від 16.01.2025 р.); Карпатського університету ім. А. Волошина (довідка №354-1/09-24 від 09.09.2024 р.); ТОВ «ПРЕВЕНШІН» (довідка №35 від 03.10.2024 р.).

Крім того, результати дослідження впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету під час викладання дисциплін «Стратегія управління соціально-економічним розвитком», «Регіональне

управління», «Менеджмент», а також у процесі написання студентських кваліфікаційних робіт за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка №126-24/817 від 08.04.2025 р.).

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За результатами дослідження опубліковано 11 наукових праць, загальним обсягом 4,79 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,14 друк. арк., у тому числі: 2 статті у наукових періодичних виданнях, які індексуються у наукометричних базах даних Scopus та Web of Science; 4 статті у наукових фахових виданнях України; 5 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження. Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Кувіка Віталія Михайловича 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

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Кувіка Віталія Михайловича.

У третьому розділі автор запропонував ефективну загальну модель стратегічного управління розвитком МСБ у Карпатському регіоні. Проте деталізація практичних механізмів реалізації цієї стратегії, особливо на рівні конкретних інструментів, органів реалізації, індикаторів оцінювання та часових рамок, залишається недостатньою. Робота б виграла, якби автор ширше розкрив, яким саме чином будуть координуватись дії різних інституцій (місцеве самоврядування, бізнес-асоціації, освітні установи) в межах запропонованої стратегії, і яким чином забезпечуватиметься адаптивність цієї стратегії до змін зовнішнього середовища.

Попри наведення прикладів міжнародної практики у сфері розвитку МСБ, аналіз зарубіжного досвіду виглядає фрагментарним і не структурованим у формі узагальнюючих висновків. Варто було б застосувати порівняльно-типологічний підхід, який би дозволив розділити країни за моделями державної політики підтримки підприємництва, типами інституційної підтримки, механізмами публічно-приватного партнерства тощо. Крім того, недостатньо окреслено можливості імплементації окремих елементів іноземного досвіду в реалії Карпатського регіону, з урахуванням його гірських і прикордонних особливостей.

Аналіз ситуації розвитку МСБ у межах чотирьох карпатських областей подано на рівні області або адміністративно-територіальних одиниць без глибокої конкретизації на рівні найвіддаленіших гірських громад. Саме у цих

територіях, де найгостріше проявляються проблеми інфраструктурної ізоляції, фінансової недоступності та кадрового дефіциту, могла б бути апробована ефективність запропонованих стратегічних механізмів. Таке деталізоване охоплення підвищило б прикладну цінність дисертації для практиків регіонального управління та органів місцевого самоврядування.

Автором піднята тема цифрової трансформації як важливий елемент стратегічного управління, але її змістовне наповнення вимагає більшого розкриття. Зокрема, варто було б конкретизувати, які саме цифрові інструменти та платформи можуть бути застосовані для підтримки МСБ, і як вони інтегруються у запропоновану стратегію розвитку.

Незважаючи на значний обсяг аналітичного матеріалу, його подача здебільшого має описовий характер. Використання більшої кількості схем, інфографіки, діаграм та графіків дозволило б зробити основні положення роботи більш доступними для сприйняття, особливо в частині стратегічних моделей, структурно-функціональних схем і порівняльних характеристик. Візуалізація допомогла б краще структурувати теоретичний матеріал і посилити аргументованість ключових положень дисертації.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії під час захисту дисертації, що підкреслює складність досліджуваної проблематики. Водночас вони не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, проведеного Кувіка Віталія Михайловича.

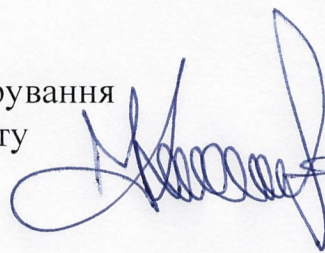
Загальний висновок

Дисертаційна робота Кувіка Віталія Михайловича на тему: «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у межах якого обґрунтовано нові наукові положення та запропоновано практичні рекомендації щодо формування і реалізації стратегічних підходів до розвитку МСБ в умовах регіональної специфіки. Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету

досягнуто, задачі дисертаційної роботи вирішено. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях. На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Кувіка Віталія Михайловича на тему: «Стратегія управління розвитком малого та середнього бізнесу у Карпатському регіоні», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, 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 Кувік Віталій Михайлович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Опонент:

доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету
кандидат економічних наук, доцент



Юрій КРАВЧИК

Підпис доцента Кравчика Ю.В. засвідчую:
проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького
національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ