

РЕЦЕНЗІЯ

**Гудзь Тетяни Павлівни, доктора економічних наук, професора,
директора Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої
кваліфікації Полтавського університету економіки і торгівлі
на дисертацію Жилякова Сергія Володимировича на тему
«Управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення
конкурентоспроможності»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки
за спеціальністю 051 Економіка**

Актуальність теми дисертації. Забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств в умовах війни, ресурсних обмежень і нестабільності попиту потребує узгодження поточних фінансових рішень із завданнями довгострокового розвитку. Особливого значення набувають збереження та відтворення людського капіталу, підвищення результативності витрат і здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни середовища. За таких обставин конкурентна позиція визначається не лише масштабом діяльності, а й ефективністю використання ресурсів, якістю організації праці та обґрунтованістю інвестиційних рішень.

Дисертація Жилякова С.В. присвячена взаємозв'язку управління діяльністю підприємства та формування його конкурентних переваг. Змістовний інтерес становить поєднання в одному дослідницькому задумі інвестицій у розвиток персоналу, можливостей податкового стимулювання та оцінювання конкурентоспроможності за відкритими фінансовими даними. Такий підхід відповідає потребі підприємств знаходити економічно обґрунтовані джерела розвитку за обмежених фінансових можливостей.

Актуальність дослідження підсилюється увагою до підприємств торгівлі, для яких продуктивність праці, оборотність ресурсів, рівень витрат та якість обслуговування безпосередньо впливають на результати конкурентної боротьби. Поставлена проблема належить до предметного поля економіки підприємства та має прикладне значення для обґрунтування рішень щодо використання ресурсного потенціалу.

Робота пов'язана з науково-дослідною тематикою Полтавського університету економіки і торгівлі. У вступі визначено внесок здобувача в дослідження ефективності інвестицій у людський капітал, формування інституціонального середовища соціально-економічних систем і розвитку соціально-трудових відносин, що підтверджує змістовний зв'язок обраної теми з науковими напрямками університету.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи. Мета дослідження полягає в розробленні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо управління діяльністю підприємства на основі поєднання людського

капіталу та податкових преференцій з урахуванням невизначеності бізнес-середовища. Об'єкт і предмет дослідження узгоджені із цією метою, а завдання охоплюють теоретичне обґрунтування, порівняльне оцінювання підприємств і формування прикладних пропозицій.

Теоретичну основу становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем конкурентоспроможності, економіки підприємства, людського капіталу та управління. Автор використовує системний підхід, порівняння, класифікацію й узагальнення. Прикладна частина спирається на фінансовий аналіз, таксономічне оцінювання, факторні та кластерні процедури, регресійне моделювання. Поєднання цих методів потенційно дає змогу перейти від опису фінансового стану до пояснення відмінностей між підприємствами.

Інформаційна база охоплює фінансову звітність торговельних підприємств, дані сервісу Опендатабот, матеріали Національного банку України, нормативні документи та наукові публікації. Перевагою є наведення проміжних матриць і результатів обчислень, які дозволяють простежити логіку формування інтегральних показників. Водночас рівень доказовості теоретичних узагальнень і окремих кількісних висновків є неоднаковим: у розрахунковій частині виявлено неузгодженості, що потребують усунення та конкретизовані нижче.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи. Дисертація містить анотації, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. За відомостями вступу загальний обсяг становить 272 сторінки, основний текст — 216 сторінок. Список використаних джерел налічує 227 найменувань.

У першому розділі «Теоретико-методичні підходи до управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності» розглянуто зміст конкурентоспроможності та чинники її формування, систематизовано еволюцію наукових поглядів на управління підприємством. Окрему увагу приділено людському капіталу й податковим преференціям, порівнянню методів оцінювання конкурентних позицій та можливості коригування таксономічного індексу за показником ділових очікувань.

У другому розділі «Оцінка управління діяльністю підприємств торгівлі в контексті забезпечення конкурентоспроможності» досліджено фінансові показники десяти торговельних підприємств України. Автор аналізує ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність, масштаби діяльності та кадрові характеристики. На даних за 2024 рік побудовано таксономічні оцінки, розглянуто сценарій спрямування частини доходу на навчання персоналу та здійснено коригування інтегральних показників з урахуванням ділових очікувань.

Третій розділ «Модернізація управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності» присвячений авторській

концепції та інтегрованій моделі розвитку адаптивного управління конкурентоспроможністю IMD АСМ. Запропоновано послідовність аналітичних процедур, групування підприємств і формування диференційованих рекомендацій. Розглянуто етапи впровадження інноваційних інструментів, включно з діагностикою, податковим плануванням, реалізацією заходів і контролем їх результативності.

Загальна побудова роботи відповідає логіці переходу від теоретичного обґрунтування до оцінювання та практичних рекомендацій. Подальшого узгодження потребує зв'язок між заявленим складом інтегрованої моделі, фактично виконаними розрахунками та узагальненнями, винесеними у висновки.

Наукова новизна результатів дослідження. Науковий інтерес становить авторський підхід до узгодження внутрішніх джерел конкурентних переваг із зовнішніми економічними стимулами. Найбільш змістовними вважаю такі результати.

По-перше, розкрито можливості використання податкових преференцій у формуванні фінансових передумов розвитку людського капіталу. Наукова цінність цього положення полягає в перенесенні уваги з рівня податкового навантаження на економічний результат використання законодавчо передбачених можливостей для інвестування в персонал. Водночас межі заявленої першості та відмінність поняття «податкові переваги» від суміжних категорій потребують точнішого обґрунтування.

По-друге, запропоновано поєднання інтересів підприємства, працівника та суспільства у процесі фінансування навчання персоналу. Така постановка дозволяє оцінювати інвестиції в людський капітал не лише як поточні витрати роботодавця, а і як передумову підвищення продуктивності, професійної мобільності та довгострокової результативності. Самостійного доказування потребують кількісні параметри цього ефекту.

По-третє, розвинено процедуру моніторингу конкурентоспроможності на основі відкритої інформації: від визначення підприємств для порівняння та формування системи показників до інтегрального оцінювання й економічної інтерпретації. Прикладна перевага підходу полягає в можливості організувати початкову діагностику без доступу до внутрішніх управлінських даних усіх конкурентів.

По-четверте, запропоновано коригування таксономічного показника за коефіцієнтом, розрахованим на основі Індексу очікувань ділової активності НБУ. Цей результат відображає прагнення поєднати оцінювання підприємства з характеристиками зовнішнього середовища. Його використання потребує чіткого розмежування ділових очікувань, невизначеності та індивідуальної чутливості підприємства до зовнішніх змін.

По-п'яте, сформовано концептуальну основу інтегрованої моделі IMD АСМ, орієнтованої на послідовне поєднання діагностики, групування

підприємств і вибору напрямів управлінського впливу. Перспективною є диференціація рекомендацій залежно від ресурсного забезпечення та результативності підприємств. Наукова цінність такої інтеграції має визначатися насамперед її здатністю поліпшувати економічні рішення та підтверджувати результати на зіставних даних.

Практичне значення результатів дослідження. Розроблені підходи можуть бути використані для порівняльної діагностики підприємств, виявлення резервів підвищення ефективності витрат, обґрунтування програм навчання персоналу та вибору пріоритетів розвитку. Для практичного застосування суттєвими є доступність вихідних даних, можливість періодичного оновлення показників і зв'язок діагностичних результатів із конкретними економічними заходами.

У додатках наведено довідки про апробацію та використання результатів у діяльності КНП «Старобільська багатопрофільна лікарня», ТОВ «Незалежний інститут судових експертиз», АО «БОНА ФІДЕ ГРУП», ТОВ «Подільська аудиторська група» та Адвокатського бюро «Владислава Гамова». Їх зміст засвідчує застосування окремих підходів до оцінювання, управління ризиками, витратами й оподаткуванням. Довідка Національного університету «Львівська політехніка» підтверджує конференційну апробацію відповідного напрямку досліджень.

У вступі також наведено відомості про використання матеріалів у навчальному процесі Полтавського університету економіки і торгівлі, зокрема під час викладання дисциплін «Управління персоналом», «Економічна політика фірми», «Управління командами», «Соціальна політика» та «Мотивування персоналу». Документальне підтвердження апробації має практичну цінність; водночас кількісну оцінку економічного ефекту слід відокремлювати від факту використання запропонованих підходів.

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. У поданому переліку наведено 27 наукових праць: один розділ у колективній монографії, вісім статей у виданнях, зазначених автором як наукові фахові видання України категорії «Б», та 18 публікацій апробаційного характеру. Тематика праць охоплює витрати й доходи підприємства, податкові преференції, таксономічне оцінювання, моніторинг результатів діяльності та розвиток адаптивного управління конкурентоспроможністю.

Наведені публікації відображають основні тематичні напрями дисертації та послідовність розвитку авторського задуму. У переліку спільних праць зазначено особистий внесок здобувача. Оцінювання публікаційного представлення конкретних наукових результатів доцільно пов'язувати з їхнім змістом і ступенем обґрунтування в дисертації.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Поряд із відзначеними здобутками робота містить положення, що потребують уточнення, а також розрахункові неузгодженості, які впливають на переконливість окремих висновків.

1. Потребує конкретизації економічний зміст «податкових переваг» та їх відмінність від податкових преференцій, податкової економії й результатів податкового планування. У таблиці 1.4 сумарну економію визначено як 40 % інвестицій у навчання шляхом додавання 18 % і 22 %. Для поглиблення обґрунтування такого висновку доцільно встановити єдину базу порівняння, умови виникнення кожної складової та врахувати відмінність між скороченням бази оподаткування прибутку й відсутністю нарахувань на певний вид виплат, адже саме по собі додавання ставок не доводить універсального розміру економії. Це має значення для висновків підрозділу 3.3 щодо фінансових можливостей інвестування в персонал.

2. У підрозділах 1.3 та 2.3 коефіцієнт невизначеності розраховано через відхилення ІОДА від нейтрального рівня. Однак показник ділових очікувань і ступінь невизначеності не є тотожними економічними характеристиками. Крім того, у таблиці 2.36 до всіх підприємств застосовано однаковий коефіцієнт $U_n = 0,076$. Множення індексів на спільний додатний множник закономірно зберігає їх ранги, тому незмінність рейтингу сама по собі не підтверджує стійкості методики. Доцільно було би обґрунтувати економічну інтерпретацію коригування та спосіб урахування різної чутливості підприємств до зовнішніх ризиків.

3. Необхідно чіткіше розмежувати фактичну та змодельовану інформацію в емпіричній частині. У таблиці 3.6 використано експертне коригування й моделювання, проте не наведено окремого позначення скоригованих показників та правил їх одержання. Для зіставлення: у підрозділі 2.3 чистий прибуток ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» за 2024 рік становить 3 099,374 млн грн, тоді як у таблиці 3.6 для цього підприємства наведено 9,7 млн грн. Доцільно було би пояснити період, масштаб і статус цих даних.

4. Висновок про результативність інвестицій у людський капітал потребує чіткішого відокремлення сценарних припущень від емпірично встановленого ефекту. У підрозділі 2.3 сценарій витрачання 0,01 % доходу на навчання змінює витрати та чистий прибуток, тоді як інші показники залишено незмінними. За цих умов зміна таксономічного індексу не доводить зростання продуктивності праці або віддачі від навчання. Доцільно врахувати строки отримання результату, приріст продуктивності, плинність персоналу та повні витрати програми, а заявлене підвищення конкурентоспроможності на 5–10 % підтвердити окремими розрахунками або визначити як сценарну оцінку.

5. Потребує узгодження склад моделі IMD ACM. У підрозділі 3.2 її описано як поєднання таксономічного аналізу, моделі Дюпона й теоретико-ігрового підходу на основі рівноваги Неша. Водночас розгорнутий алгоритм і

таблиці третього розділу зосереджені на факторному, кластерному, регресійному та дискримінантному аналізі. Доцільно показати, на якому етапі результати моделі Дюпона та оцінювання реакцій конкурентів змінюють вибір економічного рішення, або уточнити межі фактично реалізованої моделі. Це дозволить точніше визначити особистий науковий внесок здобувача й уникнути розриву між заявленою інтеграцією та її апробацією.

Наведені зауваження не заперечують актуальності дослідження та цінності його концептуального задуму.

Відповідність роботи встановленим вимогам до дисертації, що подається на здобуття ступеня доктора філософії. Тема, предмет і основний зміст дисертації відповідають спеціальності 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки. Робота виконана українською мовою, містить основні структурні елементи дисертаційного дослідження, авторські положення та відомості про їх публікацію й апробацію.

Нормативними орієнтирами оцінювання є Вимоги до оформлення дисертації, затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40, та Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44. Остаточний висновок щодо достатності обґрунтування наукових результатів слід робити після усунення зазначених неузгодженостей емпіричної частини.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЮ

Дисертація Жилякова Сергія Володимировича на тему «Управління діяльністю підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності» присвячена актуальному науково-прикладному завданню розвитку теоретико-методичних засад і практичного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Робота містить змістовні авторські пропозиції щодо поєднання інвестицій у людський капітал, податкових стимулів, порівняльної діагностики та адаптивного управління. Позитивної оцінки заслуговують спрямованість дослідження на економічні потреби підприємств, використання відкритих інформаційних джерел, систематизація аналітичних процедур і наведена апробація окремих результатів.

Зміст дисертаційної роботи відповідає визначеній меті, поставленим завданням, об'єкту та предмету дослідження. Наукові результати достатньо повно висвітлені у фахових наукових публікаціях автора та пройшли належну апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Дисертаційна робота Жилякова Сергія Володимировича за змістом відповідає спеціальності 051 Економіка, вимогам Порядку підготовки

здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 19 травня 2023 р. № 502, Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, а також 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 р. № 44.

З огляду на викладене, вважаю, що Жиляков Сергій Володимирович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

Рецензент

**доктор економічних наук, професор,
директор Навчально-наукового центру
підготовки кадрів вищої кваліфікації
Полтавського університету
економіки і торгівлі**

Тетяна ГУДЗЬ

