

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Тернопільського національного технічного університету  
імені Івана Пулюя  
професору кафедри промислового маркетингу доктору економічних наук,  
професору Якимишин Лілії Ярославівні

### **ВІДГУК ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора, професора кафедри корпоративних  
фінансів і контролінгу Київського національного економічного університету імені

Вадима Гетьмана

Поліщук Євгенії Анатоліївни

на дисертаційну роботу Кутка Тараса Ігоровича «Механізми підвищення  
ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств», подану до  
захисту на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та  
адміністрування 073 Менеджмент

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації, опублікованих  
наукових праць та документів, які свідчать про впровадження результатів досліджень  
Кутка Тараса Ігоровича.

#### *1. Актуальність теми дослідження*

Актуальність теми дисертаційного дослідження «Механізми підвищення  
ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств» зумовлена  
сучасними викликами, пов'язаними з впливом воєнних дій на функціонування бізнесу  
та трансформацію економічного середовища. Воєнні конфлікти не лише порушують  
економічну стабільність, але й спричиняють масову релокацію підприємств, що істотно  
змінює соціально-економічний ландшафт як постраждалих, так і приймаючих регіонів.

Релоковані підприємства, з одного боку, сприяють активізації економічної  
діяльності, посиленню конкуренції, зростанню надходжень до місцевих бюджетів та  
розвитку соціального середовища приймаючих територій. З іншого боку, вони  
функціонують в умовах підвищеної невизначеності та стикаються з комплексом  
адаптаційних викликів, серед яких особливе місце посідають порушення ланцюгів  
постачання, втрата постачальників, необхідність пошуку нових ринків збуту, зростання  
енергетичних витрат, а також отримання необхідних дозволів і доступу до  
інфраструктури.

Важливою проблемою залишається обмежений доступ релокованого бізнесу до  
фінансових ресурсів, що знижує їхню здатність до самофінансування та обумовлює  
потребу у зовнішній підтримці. Водночас недостатній рівень комунікації між органами  
державної влади та бізнесом, зумовлений історично сформованою недовірою, знижує  
ефективність реалізації програм підтримки.

У таких умовах особливої значущості набуває дослідження реакцій підприємств  
на шоки, спричинені війною, а також трансформацій їхніх операційних процесів,

зокрема у сфері управління ланцюгами постачання. Релоковані підприємства змушені адаптувати свої логістичні мережі, формувати нові партнерські зв'язки, перебудувати бізнес-моделі відповідно до умов приймаючих регіонів. Це потребує розробки ефективних механізмів управління ланцюгами постачання, здатних забезпечити стійкість, гнучкість і конкурентоспроможність підприємств у кризових умовах.

Крім того, для формування дієвих інструментів підтримки релокованого бізнесу важливим є врахування причин релокації, особливостей вибору регіону переміщення, наявних ресурсів та активів, а також стратегічних намірів підприємств. Це дозволить підвищити результативність державної та міжнародної допомоги й сприятиме інтеграції релокованих підприємств у нове економічне середовище.

Таким чином, дослідження механізмів підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств є своєчасним, теоретично та практично значущим, що й визначає високу актуальність обраної теми дисертації.

## *2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами та темами*

Важливо, що виконане дослідження - це не просто пов'язане дослідження із науковим напрямком кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а те, що результати дослідження використано під час виконання науково-дослідної роботи кафедри, а саме: «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (номер державної реєстрації 0124U003478). Це створює додаткову додану вартість наукової роботи здобувача, а також підкреслює його особливий свій внесок у розвиток наукової школи кафедри.

## *3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи*

Наукова новизна дисертаційної роботи Кутка Т. І. є достатньо обґрунтованою, структурованою та логічно пов'язаною з метою і завданнями дослідження. Вона не обмежується декларативним викладом у вступі (с. 25–27), а знаходить системне відображення у відповідних розділах дисертації.

Зокрема, найбільш вагомим науковим результатом є те, що вперше розроблено інтегровану економіко-математичну модель оцінювання ризиків управління ланцюгами постачання релокованих підприємств, яка поєднує індекс ефективності (CEI), метод TOPSIS та відстань Махаланобіса. Її теоретичне обґрунтування та практична реалізація наведені у підрозділах 3.2–3.3 (с. 173–235), що дозволило сформуванню агрегований індекс ризику та забезпечити комплексну діагностику стійкості ланцюгів постачання.

До важливих результатів слід віднести й те, що автором удосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання, які, на відміну від існуючих, інтегрують фінансово-економічні показники з параметрами гнучкості, адаптивності та цифрової зрілості підприємств. Зазначені положення обґрунтовано у підрозділі 3.1 (с. 155–173).

Крім того, заслуговує на увагу удосконалення алгоритму ідентифікації та ранжування драйверів ризику, що базується на визначенні їхнього «штрафного внеску» в інтегральний індекс ризику. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного

управління ланцюгами постачання та підвищити обґрунтованість управлінських рішень (розділ 3, с. 155–235).

У дисертації також отримали подальший розвиток науково-методичні підходи до порівняльного аналізу трансформації систем управління ланцюгами постачання релокованих підприємств, що дозволило встановити взаємозв'язок між рівнем цифровізації, структурною гнучкістю та результативністю функціонування підприємств у післярелокаційний період (підрозділи 2.2–2.3, с. 85–151)

#### *4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи*

Дисертаційна робота Кутка Т. І. має логічну структуру, складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, у межах яких послідовно розкрито теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти досліджуваної проблематики.

У першому розділі (с. 29–65) обґрунтовано теоретико-методичні засади управління ланцюгами постачання. Автором здійснено систематизацію наукових підходів до трактування сутності поняття «ланцюг постачання» та «управління ланцюгами постачання», розкрито еволюцію відповідної концепції, а також визначено роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності логістичних процесів. Значну увагу приділено дослідженню релокації підприємств як чинника перебудови ланцюгів постачання в умовах воєнно-економічних викликів .

У другому розділі (с. 67–151) проведено ґрунтовний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку ланцюгів постачання релокованих підприємств. Визначено місце України у глобальних ланцюгах постачання, досліджено показники логістичної інфраструктури та інтеграції у міжнародні транспортні системи. На емпіричному рівні здійснено діагностику систем управління ланцюгами постачання підприємств різних галузей, виявлено закономірності їх трансформації після релокації, а також проведено порівняльний аналіз ефективності їх функціонування до і після переміщення.

У третьому розділі (с. 155–235) розроблено та обґрунтовано практико-орієнтований інструментарій підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств. Зокрема, запропоновано методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності управління (с. 155–173), здійснено апробацію розроблених підходів на прикладі реальних підприємств (с. 173–208), а також розроблено економіко-математичну модель оцінювання ризиків управління ланцюгами постачання (с. 208–235), що забезпечує комплексну діагностику їх стійкості та адаптивності .

Загалом зміст дисертаційної роботи свідчить про системний підхід автора до дослідження проблеми, логічну узгодженість між розділами та підрозділами, а також належний рівень обґрунтованості отриманих результатів.

#### *5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність*

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі Кутка Т. І., загалом можна оцінити як достатній

та такий, що відповідає вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується використанням комплексу сучасних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного підходу, методів аналізу та синтезу, економіко-статистичних методів, експертного опитування, а також економіко-математичного моделювання, що дозволило всебічно дослідити процеси трансформації та функціонування ланцюгів постачання релокованих підприємств .

Достовірність наукових результатів підтверджується використанням значної емпіричної бази, зокрема результатів анкетування та експертного оцінювання, аналізу діяльності релокованих підприємств різних галузей, а також офіційних статистичних і аналітичних даних. Позитивним є те, що автором здійснено порівняльний аналіз ефективності функціонування ланцюгів постачання до та після релокації, що підвищує аргументованість отриманих висновків (розділ 2) .

Важливою перевагою роботи є апробація розроблених методичних підходів та економіко-математичних моделей на практиці, що підтверджує їх прикладну придатність і дозволяє вважати отримані результати достовірними (розділ 3) .

Разом з тим, при загалом позитивній оцінці, слід зазначити, що окремі положення дисертаційної роботи потребують додаткового обґрунтування. Зокрема, емпірична база дослідження, хоча й є репрезентативною, могла б бути розширена за рахунок більшої кількості підприємств та ширшого галузевого охоплення, що дозволило б підвищити універсальність отриманих результатів.

Крім того, використання економіко-математичних методів, зокрема інтегральних індексів та багатофакторних моделей, хоча й є обґрунтованим, потребує більш детального пояснення чутливості результатів до зміни вхідних параметрів, що посилює аргументацію щодо їх практичного застосування.

Також певною мірою дискусійним є питання ступеня впливу окремих чинників цифровізації на результати функціонування ланцюгів постачання, що в роботі висвітлено узагальнено і могло б бути деталізовано на прикладному рівні.

У цілому наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи є обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та такими, що відображають результати самостійного дослідження автора, а їх достовірність підтверджується використанням інструментарієм, емпіричною базою та практичною апробацією.

#### *6. Практичні результати дисертаційної роботи*

Практичні результати дисертаційної роботи Кутка Т. І. мають прикладний характер і спрямовані на вирішення актуальних завдань підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств в умовах воєнно-економічної нестабільності.

До найбільш вагомих практичних результатів слід віднести розроблення методичного інструментарію інтегрального оцінювання ефективності управління ланцюгами постачання, який дозволяє ідентифікувати «вузькі місця» у функціонуванні логістичних систем, а також економіко-математичної моделі оцінювання ризиків, що

забезпечує можливість своєчасної діагностики загроз і прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо їх мінімізації (розділ 3, с. 155–235).

Практичне значення роботи підтверджується тим, що запропоновані підходи апробовано на релокованих підприємствах різних галузей, що дало змогу довести їхню ефективність у реальних умовах господарювання. Результати дослідження можуть бути використані на мікрорівні для оптимізації логістичних процесів, скорочення транспортних витрат, підвищення оборотності запасів та забезпечення гнучкості ланцюгів постачання, на мезорівні — при формуванні регіональних програм підтримки релокованого бізнесу, а також на макрорівні — для розроблення державної політики у сфері розвитку логістичної інфраструктури та інтеграції у глобальні ланцюги постачання.

Позитивної оцінки заслуговує те, що автор не обмежився лише теоретичними розробками, а має власний практичний досвід управління процесами релокації підприємства, що дозволило глибше врахувати реальні виклики перебудови ланцюгів постачання, проблеми втрати постачальників, адаптації до нових ринків та забезпечення безперервності діяльності. Такий практичний досвід суттєво підвищує прикладну цінність отриманих результатів і їхню релевантність до сучасних умов функціонування бізнесу.

Водночас, при загалом позитивній оцінці, варто зазначити, що можливості впровадження запропонованих інструментів у діяльність малих підприємств із обмеженими ресурсами могли б бути висвітлені більш детально, з урахуванням їхніх організаційних та фінансових обмежень.

У цілому практичні результати дисертаційної роботи є значущими, мають прикладну спрямованість, підтверджені апробацією та можуть бути використані як у діяльності підприємств, так і в системі державного та регіонального управління.

#### *7. Оформлення дисертаційної роботи, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях*

Дисертаційна робота Кутка Т. І. оформлена відповідно до встановлених вимог до наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Структура роботи є логічною та завершеною: дисертація містить вступ, три розділи основної частини, висновки, список використаних джерел та додатки. Матеріал викладено послідовно, з дотриманням наукового стилю, чіткою аргументацією та належним рівнем систематизації результатів дослідження.

Текст роботи характеризується достатнім рівнем наукової культури, використанням сучасної термінології та коректним оформленням ілюстративного матеріалу (таблиць, рисунків, схем). Разом з тим, у роботі зустрічаються поодинокі стилістичні неточності та певна перевантаженість окремих фрагментів теоретичного матеріалу, що, однак, не впливає на загальне позитивне сприйняття дисертації.

Дисертаційна робота відповідає вимогам академічної доброчесності. Усі запозичення, ідеї та наукові положення інших авторів належним чином оформлені з відповідними посиланнями на джерела. Ознак академічного плагіату, фальсифікації чи фабрикації результатів у роботі не виявлено. Результати дослідження мають

самостійний характер, що підтверджується логікою викладу та узгодженістю отриманих висновків.

Важливим є те, що основні наукові положення та результати дисертаційної роботи достатньо повно відображені в опублікованих працях автора. Зокрема, за темою дисертації опубліковано 5 наукових статей у фахових виданнях України, а також 10 матеріалів конференцій, що забезпечує належний рівень апробації результатів дослідження. Публікації охоплюють ключові аспекти дисертаційної роботи, зокрема теоретичні засади управління ланцюгами постачання, питання релокації підприємств, цифровізації логістичних процесів та оцінювання ефективності управління.

Разом з тим, доцільно зазначити, що частина результатів, зокрема пов'язаних із економіко-математичним моделюванням та практичною апробацією розроблених підходів, могла б бути ширше представлена у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних, що підвищило б рівень їх міжнародного визнання.

У цілому оформлення дисертаційної роботи, дотримання вимог академічної доброчесності та рівень апробації результатів відповідають встановленим вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

#### 8. *Мова та стиль дисертаційної роботи*

Дисертаційна робота Кутка Т. І. виконана державною мовою з дотриманням вимог наукового стилю викладу. Текст характеризується логічністю, послідовністю та чіткістю подання матеріалу. Автор коректно використовує спеціальну економічну та логістичну термінологію, що свідчить про належний рівень володіння понятійно-категоріальним апаратом досліджуваної проблематики.

Стиль викладу загалом відповідає вимогам до наукових праць: матеріал подано аргументовано, з використанням аналітичних узагальнень, логічних переходів між розділами та підрозділами, а також із належним обґрунтуванням висновків. Позитивним є те, що автору вдалося поєднати теоретичний і прикладний аспекти дослідження без втрати змістовної цілісності викладу.

#### 9. *Зауваження до дисертаційної роботи*

Поряд із загалом позитивною оцінкою дисертаційної роботи Кутка Т. І., доцільно висловити низку зауважень і дискусійних положень, які мають рекомендаційний характер. Основні з них викладені нижче:

Під час викладу теоретичних підходів до управління ланцюгами постачання (с. 29–38) автор демонструє широку обізнаність із науковими джерелами та коректно відображає еволюцію концепції SCM. Водночас аналіз має переважно узагальнюючий характер і зосереджений на відтворенні існуючих підходів без достатньо вираженого їх критичного зіставлення. Зокрема, не завжди простежується, які саме положення є дискусійними, які взаємовиключними, а які такими, що потребують подальшого розвитку. Власна інтерпретація сутності управління ланцюгами постачання та уточнення понятійного апарату подані, однак їх відмінність від уже відомих підходів окреслена недостатньо чітко. Робота виглядала б переконливішою, якби автор більш чітко позиціонував свій підхід, наприклад через порівняльну таблицю дефініцій або виділення ключових ознак, що формують авторське бачення.

Розгляд цифрової трансформації (с. 38–55) виглядає сучасним і змістовним, охоплює широкий спектр інструментів ERP, MRP, APS та інших, однак поданий здебільшого на концептуальному рівні. У тексті бракує чіткої прив'язки цих інструментів до показників ефективності діяльності підприємств, зокрема у вимірі витрат, часу, гнучкості чи надійності ланцюгів постачання. Також не до кінця зрозуміло, які саме з наведених рішень є найбільш релевантними для релокованих підприємств. Робота виграла б від включення конкретних прикладів використання цифрових рішень або хоча б узагальнених емпіричних результатів, які б показували їх вплив на діяльність підприємств у кризових умовах.

Питання релокації бізнесу (с. 55–65) розкрито логічно і в контексті трансформації ланцюгів постачання, однак виклад має узагальнений характер. Зокрема, не проведено чіткого розмежування типів релокації, таких як повна, часткова чи тимчасова, та їх впливу на різні елементи ланцюга постачання. Також недостатньо деталізовано, як саме релокація змінює структуру постачальників, канали збуту, логістичні витрати та ризики. Робота виглядала б глибшою за наявності такої диференціації та більш чіткого зв'язку між релокацією і трансформацією ризикового профілю підприємств.

Емпіричні результати (с. 85–110) є змістовними та відображають реальні процеси функціонування релокованих підприємств, однак не повною мірою розкрито підхід до формування вибірки. Зокрема, відсутні чіткі критерії відбору підприємств, не деталізовано їх галузеву структуру та масштаби діяльності. Це ускладнює оцінку репрезентативності отриманих результатів. Робота виглядала б більш переконливою, якби було наведено характеристику вибірки із зазначенням її структури, а також поясненням, наскільки вона відображає загальну сукупність релокованих підприємств.

Кількісне оцінювання ефективності (с. 110–151) виконано на належному рівні, використані показники логічно пов'язані з цілями дослідження, однак їх вибір і вагомість обґрунтовано недостатньо детально. Залишається не до кінця зрозумілим, чому саме ці показники були включені до моделі та як вони співвідносяться між собою. Крім того, відсутній аналіз чутливості результатів до зміни вихідних параметрів, що є важливим для оцінки стійкості отриманих висновків. Додавання такого аналізу дозволило б значно посилити практичну цінність дослідження.

Запропонований методичний підхід до інтегрального оцінювання (с. 155–173) є логічно обґрунтованим і методично цілісним, однак його застосування для підприємств різного масштабу, особливо малого бізнесу, розкрито недостатньо. Не до кінця зрозуміло, чи всі необхідні для розрахунків дані є доступними для малих підприємств та наскільки складною є реалізація запропонованого підходу на практиці. Робота виглядала б більш прикладною за наявності окремих рекомендацій щодо адаптації методики до підприємств із різним рівнем ресурсного забезпечення.

Результати апробації (с. 173–208) подано переконливо і підтверджують працездатність запропонованих підходів, однак організаційні аспекти їх впровадження висвітлено обмежено. Зокрема, не деталізовано етапи впровадження, необхідні ресурси, часові витрати та можливі бар'єри. Додаткове висвітлення цих аспектів дозволило б краще зрозуміти практичну реалізованість запропонованих рішень.

Розроблена економіко-математична модель (с. 208–235) є одним із ключових результатів роботи, проте не повною мірою розкрито питання її адаптації до різних умов

функціонування підприємств. Зокрема, відсутній аналіз зміни результатів при варіації параметрів, що обмежує можливість оцінки її стійкості та універсальності. Робота виглядала б більш завершеною за наявності сценарного або чутливісного аналізу.

Окремо варто відзначити, що текст, особливо у межах с. 29–65, місцями перевантажений складними синтаксичними конструкціями та повторюваними формулюваннями, що дещо ускладнює його сприйняття. Більш лаконічний і структурований виклад сприяв би підвищенню загальної якості роботи.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

#### *10. Висновок щодо дисертаційної роботи*

Дисертаційна робота Кутка Тараса Ігоровича на тему «Механізми підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств» є завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати. У дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему підвищення ефективності управління ланцюгами постачання підприємств в умовах їх релокації, що супроводжується значними трансформаційними змінами логістичних процесів та зовнішнього середовища. Порядок викладу отриманих наукових результатів, зміст, структура, обсяг і оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент.

Загалом, дисертаційна робота та висвітлені в ній результати дослідження відповідають спеціальності 073 Менеджмент та вимогам відповідно до «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 № 44 від 12 січня 2022 року, а її автор – Кутко Тарас Ігорович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри корпоративних  
фінансів і контролінгу  
Київського національного економічного  
університету  
імені Вадима Гетьмана

**Євгенія ПОЛЩУК**

функціонування підприємств. Зокрема, відсутній аналіз зміни результатів при варіації параметрів, що обмежує можливість оцінки її стійкості та універсальності. Робота виглядала б більш завершеною за наявності сценарного або чутливого аналізу.

Окремо варто відзначити, що текст, особливо у межах с. 29–65, місцями перевантажений складними синтаксичними конструкціями та повторюваними формулюваннями, що дещо ускладнює його сприйняття. Більш лаконічний і структурований виклад сприяв би підвищенню загальної якості роботи.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

#### 10. Висновок щодо дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Кутка Тараса Ігоровича на тему «Механізми підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств» є завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, що містить нові науково обгрунтовані результати. У дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему підвищення ефективності управління ланцюгами постачання підприємств в умовах їх релокації, що супроводжується значними трансформаційними змінами логістичних процесів та зовнішнього середовища. Порядок викладу отриманих наукових результатів, зміст, структура, обсяг і оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент.

Загалом, дисертаційна робота та висвітлені в ній результати дослідження відповідають спеціальності 073 Менеджмент та вимогам відповідно до «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 № 44 від 12 січня 2022 року, а її автор – Кутко Тарас Ігорович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

#### Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри корпоративних  
фінансів і контролінгу  
Київського національного економічного  
університету  
імені Вадима Гетьмана

Євгенія ПОЛЩУК

