

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

ВІДГУК

офіційного опонента *Станкевич Ірини Володимирівни*
доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту і
маркетингу Одеської державної академії будівництва та архітектури
на дисертаційну роботу *Кутка Тараса Ігоровича*
*«Механізми підвищення ефективності управління ланцюгами постачання
релокованих підприємств»*,
подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Даний відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації Кутка Тараса Ігоровича, аналізу його наукових публікацій у фахових виданнях та поданих актів про впровадження отриманих результатів у діяльність релокованих підприємств і органів виконавчої влади. Дослідження було виконане на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя і є завершеною науковою працею, що пройшла належну апробацію.

1. Актуальність теми дослідження.

Актуальність теми дисертаційної роботи Т. І. Кутка визначається критичною необхідністю адаптації українського бізнесу до умов воєнного стану. Автор фокусує увагу на проблемах релокованих підприємств, для яких вимушене переміщення потужностей стало єдиним способом збереження

діяльності. Проте, як показує практика, фізичний переїзд є лише початковим етапом, а головним викликом стає відновлення та перебудова розірваних ланцюгів постачання на новому місці. Науковий пошук здобувача спрямований на розв'язання цієї проблеми через розроблення механізмів, що забезпечують стійкість та гнучкість логістичних процесів. Особливої ваги роботі надає поєднання теоретичного аналізу релокації із впровадженням конкретних економіко-математичних моделей та цифрових інструментів (ERP, APS-систем). Це дозволяє підприємствам відійти від інтуїтивного прийняття рішень і перейти до об'єктивного оцінювання ризиків та ефективності.

Запропоновані автором підходи є своєчасними, оскільки вони пропонують бізнесу дієвий інструментарій для стабілізації роботи та підвищення конкурентоспроможності в умовах високої безпекової та економічної нестабільності.

Отже, дисертаційна робота Т. І. Кутка безпосередньо відповідає запитам сучасного українського бізнесу, який функціонує в умовах форс-мажорних обставин та територіальної деформації ринків.

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

Наукові пошуки автора узгоджуються із загальним вектором досліджень кафедри економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Зокрема, дисертація є складником науково-дослідної теми: «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (номер державної реєстрації 0124U003478), де здобувач є одним із безпосередніх виконавців. Його особистий внесок у розроблення наукової теми полягає в теоретичному обґрунтуванні концепції релокації як процесу стратегічної реконфігурації ланцюгів постачання, що посилює теоретичну базу дослідження питань стійкості національної економіки. Крім того, дисертантом було сформовано комплексний цифровий інструментарій SCM-систем, спрямований на інтелектуальну підтримку управлінських рішень.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у наступному:

Вперше розроблено інтегровану економіко-математичну модель оцінювання ризиків управління ланцюгами постачання релокованих підприємств. Оригінальність моделі полягає у синергії трьох показників: інтегрального індексу ефективності (CEI), індексу близькості до ідеального стану (за методом TOPSIS) та відстані Махаланобіса. Це дозволило сформувати агрегований індекс ризику RIt , який забезпечує комплексну діагностику стійкості системи через одночасне врахування ефективності, стабільності та відхилення параметрів діяльності від еталонних значень, а використання ентропійного принципу для вагових коефіцієнтів усунуло суб'єктивізм експертних оцінок.

Удосконалено:

– алгоритм кількісної ідентифікації драйверів ризику в ланцюгах постачання релокованих підприємств через ранжування показників ($X1-X10$) за їхнім «штрафним внеском» в індекс RIt . Це забезпечує перехід до проактивного менеджменту, дозволяючи виділяти пріоритетні зони впливу для мінімізації втрат і підвищення ефективності управління ланцюгом постачання;

– методику оцінювання ефективності ланцюгів постачання релокованих підприємств, яка інтегрує кількісні фінансові дані з якісними параметрами адаптивності та цифровізації. Застосування правила Фішберна дозволило об'єктивізувати розрахунок інтегрального індексу ефективності;

– науково-методичний підхід до порівняльного аналізу трансформації управління ланцюгами постачання в різних галузях, що дозволило встановити пряму залежність між рівнем цифрової зрілості та результативністю підприємства у післярелокаційний період. Доведено, що релокація є каталізатором переходу від лінійних до інтегрованих моделей управління.

Набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади SCM-менеджменту в умовах воєнного стану. Ланцюги постачання обґрунтовано як адаптивні системи, що інтегрують економічні,

технологічні та інформаційні компоненти для підтримки життєздатності бізнесу;

– понятійно-категоріальний апарат. Уточнення змісту дефініцій «ланцюги постачання», «управління ланцюгами постачання», «релоковане підприємство», «стійкість ланцюга постачання» дозволило пов'язати в єдину систему просторові, організаційні та цифрові аспекти управління ланцюгами постачання.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертації.

Дисертація Т. І. Кутка за своєю структурою є цілісним науковим дослідженням, що складається зі вступу, трьох логічно пов'язаних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі автором подано концептуальний апарат роботи та обґрунтовано її актуальність у контексті воєнних викликів для економіки України. Визначено мету – розроблення комплексного інструментарію для забезпечення стійкості, адаптивності та економічної ефективності ланцюгів постачання релокованих підприємств. Чітко сформульовано завдання, об'єкт та предмет дослідження. Автор деталізує методи дослідження (системний аналіз, математичне моделювання, методи прогнозування та трендового аналізу тощо), що підтверджує наукову спроможність роботи. Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативні акти України, офіційні дані Державної служби статистики, публікації міжнародних організацій, а також масиви первинної фінансової звітності релокованих підприємств, що забезпечило репрезентативність отриманих результатів.

Розкрито також елементи наукової новизни та практичне значення отриманих результатів, подано інформацію про особистий внесок здобувача, апробацію результатів і публікації за темою дисертації.

Розділ 1 *«Теоретико-методичні основи дослідження управління ланцюгами постачання релокованих підприємств»* розкриває теоретичний базис дослідження. У підрозділі 1.1 уточнено сутність SCM у сучасній економіці (с. 29–38), де ланцюги постачання розглядаються як складні адаптивні системи. У

підрозділі 1.2 деталізовано вплив цифровізації на логістичні процеси (с. 38–55), що дозволило глибше зрозуміти механізми трансформації інформаційних потоків. Автор науково доводить, що саме інтеграція ІТ-рішень є базовою умовою виживання та подальшого розвитку підприємств при релокації (с. 55–65), забезпечуючи прозорість управління в умовах невизначеності.

Розділ 2 *«Трансформація та діагностика результативності систем управління ланцюгами постачання релокованих підприємств»* містить аналітичне підґрунтя роботи. В підрозділах 2.1–2.2 (с. 68–110) здобувач аналізує особливості трансформації ланцюгів постачання релокованих підприємств в умовах воєнного стану, ідентифікуючи основні чинники дестабілізації. Ключовим елементом розділу є підрозділ 2.3 (с. 110–152), де дисертант презентує власну систему індикаторів ефективності. Інтегруючи фінансово-економічні показники з параметрами адаптивності та стійкості, автор отримує багатовимірну об'єктивну картину стану бізнесу, що є критично важливим для оцінки успішності адаптації на новому місці локації.

Розділ 3 *«Адаптивний інструментарій та стратегічні пріоритети підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств»* присвячено практичним аспектам підвищення стійкості управління. Т. І. Кутком розроблено економіко-математичну модель оцінювання ризиків та алгоритм ідентифікації драйверів ризику на основі їхнього «штрафного внеску» в інтегральний показник. Це дозволило сформувані стратегічні орієнтири розвитку SCM-систем у післярелокаційний період.

У висновках дисертантом підсумовано результати дослідження, окреслено практичні рекомендації щодо впровадження авторських розробок у діяльність вітчизняних підприємств.

Вище викладене дає змогу стверджувати, що дисертаційна робота Т. І. Кутка є самостійною та завершеною науковою працею, у якій досягнуті всі поставлені завдання.

5. Ступінь обґрунтованості та достовірність сформульованих в дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій.

Високий ступінь обґрунтованості та достовірності результатів дисертації Т. І. Кутка забезпечено використанням значного масиву об'єктивної інформації та глибоким знанням фундаментальних засад менеджменту. Автор продемонстрував майстерне володіння сучасним науковим інструментарієм, що дозволило сформулювати неупереджені висновки та надати незаангажовані оцінки стану ланцюгів постачання релокованих підприємств. Особливо чітко це простежується під час розроблення методики інтегрального оцінювання ефективності та обґрунтування стратегічних пріоритетів стійкості SCM-систем.

Додатковим підтвердженням наукової зрілості здобувача є апробація ключових ідей роботи: основні положення дослідження пройшли широку публічну дискусію та отримали схвальну оцінку на 10 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також опубліковані у 5 статтях в наукових фахових виданнях України, на які автором по тексту дисертації зроблено посилання.

Наявність довідок про практичне впровадження результатів у діяльність підприємств остаточно засвідчує високу прикладну цінність дисертації.

6. Практичні результати роботи.

У той час як класичні моделі управління ланцюгами постачання часто виявляються недієвими під час війни, запропонований автором підхід дає реальному сектору економіки механізм швидкої адаптації. Практична цінність дослідження полягає у створенні алгоритмів, що дозволяють релокованим підприємствам не просто відновити логістичні потоки, а й сформулювати систему захисту від майбутніх ризиків. Таким чином, результати роботи мають важливе для менеджменту компаній, які прагнуть забезпечити безперервність виробничих процесів та зберегти конкурентоспроможність у нестабільному безпековому середовищі. Варто зазначити, що прикладна цінність отриманих автором результатів має багаторівневий характер і може бути реалізована на різних рівнях управління економікою:

– на рівні підприємств (мікрорівень): використання запропонованої економіко-математичної моделі надає керівництву релокованого бізнесу інструмент для безперервного контролю стійкості логістики. Впровадження авторських механізмів дозволяє суб'єктам господарювання виявляти критичні драйвери ризику, мінімізувати логістичні витрати та зменшувати залежність від нестабільних умов. Застосування цифрових рішень сприяє автоматизації процесів та підвищує адаптивність бізнес-моделей до ринкової невизначеності;

– на регіональному та галузевому рівнях (мезорівень): напрацювання дисертанта є актуальними для відновлення економічної активності у постраждалих і деокупованих регіонах. Розроблені методичні підходи можуть слугувати базою для формування цільових програм підтримки релокованих компаній та розвитку мережі індустріальних парків;

– на державному рівні (макрорівень): рекомендації автора можуть бути інтегровані у стратегію повоєнної відбудови України, зокрема в частині модернізації транспортно-логістичного сектору та його цифрової трансформації. Реалізація запропонованих заходів посилить національну економічну безпеку та сприятиме глибшій інтеграції українських виробників у міжнародні ланцюги створення вартості.

Практична реалізація ключових концептуальних засад та науково-методичних підходів, розроблених у дисертації, знайшла відображення у діяльності низки суб'єктів господарювання та органів виконавчої влади. Ефективність пропозованих механізмів управління ланцюгами постачання релокованих підприємств підтверджено довідками про впровадження від ТОВ «ТД «Дельта» (№17092025/1 від 17.09.2025 р.), ТОВ «Техно-Друк» (№ 27 від 27.01.2026 р.) та Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації (№ 02/1-18/160 від 22.01.2026 р.). Результати дослідження також пройшли успішну апробацію в освітньому середовищі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, де вони використовуються при викладанні дисциплін «Цифрова логістика», «Логістика», «Економіка підприємства» та «Прикладна економіка», що

підкріплено відповідними довідками від 09.02.2026 р. (№ 2/28-188 та № 2/28-189).

7. Оформлення дисертації, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень і результатів.

Представлена дисертаційна робота характеризується високою якістю оформлення та повнотою оприлюднення наукових результатів. Основні теоретичні та прикладні положення дослідження висвітлені у 15 публікаціях, що включають 5 фахових статей та 10 апробаційних праць. Це свідчить про належне виконання нормативних вимог щодо публікаційної активності здобувача, визначених у «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 12.01.2022.

Опубліковані праці дисертанта повною мірою відображають зміст дисертації, забезпечуючи репрезентативність викладених висновків. Особливої уваги заслуговує питання академічної етики та доброчесності. Дисертація Т. І. Кутка базується на принципах об'єктивності та поваги до інтелектуальної власності: усі запозичені дані та цитати супроводжуються коректними посиланнями на першоджерела. Наявність публікацій у фахових виданнях є додатковим верифікатором відсутності порушень академічної етики.

В цілому, робота відповідає високим стандартам наукової доброчесності.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи.

Дисертація Т. І. Кутка написана державною мовою з дотриманням норм сучасного наукового стилю. Текст роботи характеризується логічною послідовністю, чіткістю формулювань та аргументованістю авторської позиції. Автор вільно володіє фаховою термінологією, що дозволяє йому глибоко та професійно розкрити складні аспекти управління ланцюгами постачання.

Виклад матеріалу відзначається системністю: переходи між розділами та підрозділами є логічно виправданими, а кожен етап дослідження завершується

чіткими проміжними висновками. Використаний науковий апарат відповідає специфіці спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

9. Зауваження до дисертаційної роботи.

Представлена робота є цілісною і самостійною науковою працею, що вирізняється чітко вираженим авторським підходом до вдосконалення механізмів управління ланцюгами постачання релокованих підприємств. Разом з тим, доцільно виокремити низку питань, які мають дискусійний характер:

По-перше, у теоретичному розділі (с. 29–67) та при формуванні стратегій (с. 210–235) автор фокусується на економічній ефективності. Проте для релокованих підприємств значну роль відіграє соціальний аспект – збереження робочих місць та інтеграція у нові громади. Включення соціальних KPI у загальну систему оцінювання SCM могло б посилити гуманітарну складову дослідження.

По-друге, при описі ERP та APS-систем у першому розділі (с. 38–55) варто було б більше уваги приділити питанням кібербезпеки та захисту даних у ланцюгах постачання, оскільки для релокованого бізнесу в умовах воєнного стану хмарні технології несуть не лише переваги, а й специфічні інформаційні ризики.

По-третє, у другому розділі при аналізі функціонування релокованих підприємств (с. 86–152) автор приділяє значну увагу загальним логістичним витратам. Вважаємо, що робота виграла б від більш детального виокремлення специфічних «транзакційних витрат релокації», таких як витрати на пошук нових контрагентів та адаптацію персоналу, що дозволило б глибше оцінити структуру собівартості в перехідний період.

По-четверте, у моделі оцінювання ризиків ланцюгів постачання, де дисертантом закладається аналітичний фундамент дослідження (с. 156–174), зокрема обґрунтовується вплив окремих драйверів (показників оборотності запасів X5, X6), варто було б врахувати галузеву специфіку. Робота була б ще переконливішою, якби автор запропонував диференційовані нормативні

значення індексів для галузей із коротким життєвим циклом товару (наприклад, харчової промисловості) порівняно з капіталомісткими галузями, такими як машинобудування.

По-н'яте, у тексті дисертації наведено ґрунтовні математичні розрахунки (зокрема, методика оцінювання результативності у другому розділі на с. 111–152 та модель у третьому – с. 156–209), проте для посилення прикладної значущості третього розділу було б доцільно доповнити його візуалізацією «карт потоків створення вартості» (Value Stream Mapping) для одного з досліджуваних підприємств.

По-шосте, у третьому розділі дисертації (п. 3.3, с. 209–236), при формулюванні стратегічних пріоритетів забезпечення стійкості ланцюгів постачання, основна увага зосереджена на середньострокових заходах стабілізації діяльності. Робота виглядала б більш комплексною, якби автор окреслив вектори інтеграції релокованих підприємств у глобальні ланцюги створення вартості в умовах повоєнного відновлення України.

Разом з тим, викладені дискусійні моменти та висловлені побажання жодним чином не применшують загальну високу оцінку дисертації. Навпаки, наявність таких питань підкреслює складність та актуальність обраної проблематики, а самі зауваження мають на меті окреслити вектори для подальших наукових пошуків автора. Робота Т. І. Кутка є ґрунтовним, цілісним і завершеним дослідженням, що має суттєву теоретичну та практичну значущість.

Висновки щодо дисертації в цілому.

Аналіз поданої до захисту дисертаційної роботи Кутка Тараса Ігоровича на тему: «Механізми підвищення ефективності управління ланцюгами постачання релокованих підприємств» дозволяє зробити висновок, що автор представив ґрунтовне наукове дослідження, яке має вагомий теоретичний та практичний значення. Робота є цілісною, логічно побудованою, самостійно виконаною та завершеною.

Дисертація за рівнем наукової новизни та обґрунтованістю висновків повністю відповідає освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування») та всім нормативним вимогам, зокрема Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019) та «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 12.01.2022.

Враховуючи високу якість виконаного дослідження та повноту висвітлення результатів у наукових працях, вважаю, що здобувач Кутко Тарас Ігорович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу
Одеської державної академії будівництва
та архітектури


Ірина СТАНКЕВИЧ


Підпис *Станкевич І.В.*
ЗАСВІДЧУЮ
НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ
22 04 2022
ВІДДІЛ
МАРКЕТИНГУ
02071033
Ірина СТАНКЕВИЧ