

## **РЕЦЕНЗІЯ**

д.е.н., доцента, професора кафедри менеджменту та адміністрування  
Національного університету «Чернігівська політехніка»

**Попело Ольги Володимирівни**

на дисертаційну роботу

**Шевчук Анни Леонідівни** на тему:

**«Механізм забезпечення та організації ефективного функціонування  
логістично-маркетингової системи підприємства:  
стратегічні пріоритети реалізації»,**

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 Економіка

### ***Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження***

У сучасному мінливому бізнес-середовищі, де швидкість, точність та ефективність мають вирішальне значення, логістично-маркетингова система стає ключовим інструментом для досягнення конкурентної переваги. Глобалізаційні та трансформаційні процеси актуалізують питання формування стратегії ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності та провідних позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Створення стійких стратегій розвитку, що орієнтовані на реалізацію довгострокових цілей та забезпечення ефективного управління ресурсами, набуває все більшої актуальності та є вирішальним фактором в успішному функціонуванні підприємств в умовах сучасних викликів та стрімко зростаючої конкуренції. Особливої уваги заслуговує інтегрований підхід у логістиці, орієнтований на планування та контроль матеріальних потоків з метою оптимізації витрат і забезпечення максимальної продуктивності. Розвиток і оптимізація логістично-маркетингових систем сприяє розширенню ринків збуту, забезпеченню вчасного постачання товарів, залученню нових та утримання наявних споживачів, оптимізації витрат, підвищенню прибутковості та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Зазначене обумовлює актуальність, своєчасність та важливість дисертаційної роботи Шевчук А. Л.

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

Дисертаційна робота виконана відповідно до тематичного плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темами: «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (№ ДР 0122U002372, 2022-2025 рр.), де авторський внесок полягає у розробці підходів до формування логістично-маркетингових систем на підприємствах машинобудування; «Цифрова трансформація торгівлі та диджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (№ ДР 0122U200189, 2022-2025 рр.),

у межах якої внесок автора зосереджується на удосконаленні системи управління запасами у сфері машинобудування.

### ***Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій***

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави зробити висновок, що сформовані автором наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та обґрунтованими. Дисертаційна робота логічно побудована, її авторка системно підійшла до постановки проблеми, формулювання задач, обравши правильні методи та прийоми дослідження. Дослідження базуються на сучасній методологічній основі, якою є фундаментальні положення економічної теорії, теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління підприємством.

Достовірність наукових результатів та обґрунтованість наведених авторкою висновків зумовлена правильно сформованими методологічними положеннями дослідження, які ґрунтуються на використанні таких методів: спостереження та порівняльного аналізу – під час опрацювання емпіричних даних для ідентифікації ключових аспектів дослідження; економічного аналізу - для оцінки сучасного стану машинобудівних підприємств; системного та статистичного аналізу - для розробки методики оцінки ефективності логістично-маркетингових систем; структурно-логічного аналізу - для виявлення зв'язків між різними аспектами внутрішньосистемних відносин; динамічного аналізу - для дослідження змін ключових показників підприємств Хмельницької області, які є частиною логістично-маркетингової системи у виробничих і збутових ланцюгах; графічного та табличного - для наочного представлення теоретичних засад та аналітичних висновків, візуалізації статистичних даних і структурного відображення наукових підходів та концепцій.

Зміст дисертації охоплює ключові аспекти обраної теми дослідження, поставлена мета досягнута, завдання вирішені, а практичні рекомендації сформульовано у висновках до окремих розділів і до дисертації загалом.

Інформаційною та аналітичною основою дослідження стали законодавчі акти України, офіційна статистика Хмельницької області, наукові роботи українських та закордонних учених, матеріали конференцій, інтернет-ресурси, звітність аналізованих підприємств, а також авторські спостереження і розрахунки.

Обґрунтованість наукових пропозицій автора, висновків та представлених рекомендацій підтверджується їх апробацією на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, науковими публікаціями.

### ***Структура і зміст дисертаційної роботи.***

#### ***Відповідність дисертаційної роботи встановленим вимогам***

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків. Загальний обсяг роботи становить 261 сторінку, з них основний текст – 190 сторінок. У дисертації розглянуто питання організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства та

посилення забезпечення цієї системи підприємств у виробничих і збутових ланцюгах.

Перший розділ дисертації присвячений дослідженню концептуальних принципів логістики в управлінні виробничо-господарською діяльністю підприємств. Авторка аналізує роль логістики в сучасних економічних реаліях, де ефективність підприємства залежить від його здатності швидко адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Розглядаються мотиви застосування логістичних принципів, як-от зміни в конкурентному середовищі та необхідність оптимізації витрат через логістику (с. 24-27). Дисертантка звертає увагу на енергетичну кризу як каталізатор змін у логістиці, зосереджуючись на потребі оптимізації транспортних операцій та координації логістичних ланцюгів (с. 25). Також розглядається як передові досягнення в науково-технічному розвитку, зокрема в комп'ютерному моделюванні, сприяли розвитку логістики. Авторка описує специфічні фактори, які впливали на розвиток логістики в Україні, включаючи глобалізацію ринків, інтеграцію логістичних інструментів у світовій економіці та посилення ролі інформаційних систем (с. 26-31). Аналізуються різні підходи до логістики, представлені у вітчизняній та міжнародній літературі, включаючи управлінські, економічні та оперативні аспекти, а також різні інтерпретації терміну "логістика". Розглядаються три основні концептуальні підходи, що включають увагу на процесах переміщення, життєвому циклі товару та наданні послуг з оптимізацією витрат і задоволенням потреб замовника (с. 35-37).

Другий розділ дисертаційної роботи присвячений вивченню та аналізу стану забезпечення логістично-маркетингової системи підприємств у виробничих та збутових ланцюгах. Зокрема, було досліджено ключові виклики та проблеми, перед якими постає українське машинобудування, включаючи застарілу логістику, високий рівень зносу основних засобів, значну собівартість продукції, високу імпортозалежність, низьку конкурентоспроможність продукції, а також нестабільну фінансово-економічну та політичну ситуацію в країні (с. 84-93). Авторкою досліджено показники господарської діяльності підприємств, які відображають стан забезпечення логістично-маркетингової системи. Аналіз проводився на прикладі низки машинобудівних підприємств Хмельницької області, таких як: ДП «Новатор», ПАТ «Завод «Темп», ПАТ «Укрелектроапарат», АТ «Красилівський машинобудівний завод» та інші (с. 95-120). Авторка використовує SCOR-модель для ідентифікації виробничих і збутових ланцюгів та розробляє ідентифікацію процесів на основі двох основних принципів управління матеріальними потоками: штовхаюча система (Push-system), орієнтована на просування вже наявних продуктів, та тягнуча система (Pull-system), зосереджена на дослідженні потреб і потенційного попиту (с. 78-112).

У третьому розділі дисертації досліджено проблеми локально орієнтованих методів управління, що призводять до внутрішніх конфліктів та ускладнюють ефективність управління матеріальним потоком (с. 165-170). Розглянуто ключові структури управління: лінійну, функціональну, лінійно-функціональну (штабну), програмно-цільову, матричну та інші, вказуючи на необхідність

їхнього удосконалення з метою досягнення кращої координації, інтеграції та узгодження дій між підсистемами, а також адаптації до ринкової динаміки (с. 167-173). Дисертантка робить акцент на необхідності створення нового механізму, який би був орієнтований на сучасні технології і відповідав потребам логістично-маркетингових систем підприємств (с. 145-146). Досягнення Анни Шевчук у цьому дослідженні полягають у глибокому теоретичному аналізі та практичному застосуванні поняття "механізм" у контексті логістично-маркетингових систем. Вона висвітлює різноманітні інтерпретації поняття "механізм" і пропонує систематизацію цих тлумачень (с. 147-157). У розглянутій роботі зазначено, що для ефективного управління логістично-маркетинговою системою важливо не лише розподіляти її на складові за матеріальними потоками, але й забезпечувати належне інформаційне супроводження, що є критично важливим для прийняття раціональних управлінських рішень. Враховуючи обмежені фінансові можливості більшості підприємств, авторка обґрунтовано пропонує впроваджувати механізм забезпечення та організації цієї системи поетапно, що дозволить ефективно оптимізувати процеси без значних витрат на реінжиніринг (с. 175-195).

Дисертаційна робота є логічною, послідовною та завершеною працею, що виконана автором самостійно. Дослідження оформлене відповідно встановлених вимог та містить усі необхідні структурні компоненти.

### ***Наукова новизна одержаних результатів***

Серед наукових здобутків Шевчук А.Л. на особливу увагу заслуговують такі: *вперше:*

- розроблено механізм забезпечення та організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства, який включає інноваційні підходи, методи та моделі, спрямовані на раціональне управління матеріальними ресурсами і ґрунтується на оновленні процесів управління, структуризації керівництва та вдосконаленні методів координації матеріальних потоків;

*удосконалено:*

- методологічний підхід до формування виробничих та збутових ланцюгів, що передбачає застосування стандартизованих моделей і методик для підсилення бізнес-процесів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, який на відміну від існуючих поглядів, акцентує на ідентифікації ланцюгів за етапами кругообігу капіталу;

- модельне рішення оптимізації логістично-маркетингової системи, яке, порівняно з проаналізованими, передбачає реалізацію стратегії створення системи, аналіз поточного ланцюга діяльності, визначення оптимальної структури управління матеріальними ресурсами, а також їх ефективну організацію;

- науково-методичний підхід оцінки рівня забезпечення логістично-маркетингових систем, який на відміну від традиційних, ґрунтується на впровадженні алгоритмізації в процес оцінки, включаючи аналіз подвійного

маркетинг-логістичного міксу, і дозволяє більш точно оцінити ефективність логістичних систем на підприємствах;

– методичний інструментарій оцінки логістичного потенціалу машинобудівних підприємств, що відрізняється застосуванням комплексу показників, які відображають ефективність організації матеріального потоку та задоволення потреб споживачів;

*набули подальшого розвитку:*

– науково-методичний підхід до стратегічної відповідності у забезпеченні логістично-маркетингових систем, у межах якого запропонована матриця «SCE&SCR / рівень визначеності попиту», яка дозволяє організаційним структурам ефективно вибрати стратегії у забезпеченні цих систем;

– засадничі умови ідентифікації базових процесів у виробничих та збутових ланцюгах, які на відміну від традиційних підходів, зосереджуються на оцінці процесів з урахуванням фінансового стану підприємства та визначення критеріїв їх важливості;

– методичний підхід до формування та реалізації логістичної стратегії, який передбачає адаптацію стратегії до потреб ресурсного планування, включаючи створення методів та процедур для ефективного управління потоковими процесами;

– методичний підхід до впровадження логістичного управління, який орієнтований на встановлення ефективних форм контролю за бізнес-процесами та модернізацію існуючих систем управління з метою оптимізації витрат та покращення інформаційного забезпечення.

### ***Практичне значення результатів дослідження***

Рекомендації автора використані у практичній діяльності ПрАТ «Вінницький завод «Будмаш», ТОВ «Вінницький агрегатний завод», ДП «Новатор», ТОВ «Укрелектроапарат», АТ «Завод «Темп», "Вінницький Бізнес Клуб". Основні теоретичні висновки й науково-практичні рекомендації автора впроваджено в освітній процес Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «Основи логістики», «Міжнародна логістика», «Міжнародний логістичний менеджмент».

### ***Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях***

За результатами дослідження опубліковано 14 наукових публікацій, з них 7 статей, опублікованих в українських наукових фахових виданнях, 1 стаття, яка внесена до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science, 5 статей у зарубіжних виданнях, 1 розділ у колективній монографії, а також 5 наукових робіт, які демонструють апробацію матеріалів дисертації. Загальний обсяг публікацій – 7,62 д.а., з яких автору належить 5,50 д.а.

Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 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 від 12 січня 2022 р. № 44.

### ***Дотримання норм академічної доброчесності***

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності.

Дисертантка дотримувалася норм та принципів академічної доброчесності, норм законодавства про авторське право, порушень яких, як і академічного плагіату, не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні джерела, зазначені у списку використаних джерел, визначено особистий внесок автора в опублікованих у співавторстві працях.

### ***Висновки та пропозиції, що викликають певні сумніви, зауваження на окремі суперечності та можуть слугувати підґрунтям дискусії під час захисту дисертації***

Зауважуючи високий рівень дисертаційного дослідження слід зазначити такі зауваження та дискусійні положення.

1. У пп. 1.1 проаналізовано підходи до визначення логістики в міжнародному контексті, але, на нашу думку, було б доцільно провести порівняльний аналіз цих підходів з прикладами їх ефективного застосування у діяльності українських підприємств.

2. У пп. 1.3 авторкою окреслено особливості функціонування логістичних систем в діяльності підприємств машинобудівної промисловості (с. 72-76), але варто було б поглибити дослідження, включивши аналіз впливу технологічних інновацій та цифрової трансформації на логістичні процеси.

3. У пп. 2.1 дисертанткою висвітлюється значна імпортозалежність національного ринку машинобудування, але доцільно було б більш широко розглянути можливості диверсифікації постачання та виробництва відповідних компонентів в Україні.

4. У дисертації, у пп. 3.1 згадується важливість гнучкості реагування на запити споживачів (с. 145-150), проте варто було б деталізувати, як логістичні та маркетингові системи можуть бути оптимізовані для досягнення цієї гнучкості.

5. У пп. 3.2 дисертації авторкою розкривається значення стратегічного планування матеріальних потоків (с. 191-195), але на нашу думку, доцільно було б деталізувати специфіку цього процесу для різних видів підприємств з урахуванням їх розміру та галузевої специфіки.

Вказані вище зауваження та дискусійні положення не перешкоджають загальній позитивній оцінці роботи.

### ***Загальні висновки та оцінка дисертації***

Дисертаційна робота на тему «Механізм забезпечення та організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства: стратегічні пріоритети реалізації» є самостійною та завершеною працею,

виконана на актуальну тему, містить положення наукової новизни та має теоретичне й практичне значення.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 051 Економіка.

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) 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 січня 2022.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Шевчук Анна Леонідівна, авторка дисертаційної роботи на тему «Механізм забезпечення та організації ефективного функціонування логістично-маркетингової системи підприємства: стратегічні пріоритети реалізації», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

**Рецензент:**

професор кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»,  
доктор економічних наук, доцент

**Ольга ПОПЕЛО**

Підпис д.е.н., доц. Попело О. В., засвідчую  
Вчений секретар  
Національного університету  
«Чернігівська політехніка»,  
доктор наук з державного  
управління, професор

29.11.2023р.



**Ігор ОЛІЧЕНКО**