

Голові разової спеціалізованої вченої  
ради PhD 11690 Хмельницького  
національного університету  
д.е.н., професору Лукяновій В.В.

### **ВІДГУК**

опонента доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри  
маркетингу та міжнародної торгівлі Національного університету  
біоресурсів і природокористування України

Левицької Інни Ванадійвни на дисертаційну роботу Сенік Ірини Сергіївни  
на тему «Формування системи діагностики стратегічного розвитку  
машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції», подану до разової  
спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на  
здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Проведений аналіз змісту роботи Сенік Ірини Сергіївни та  
ознайомлення з науковими публікаціями дисертантки надали змогу  
сформулювати висновки стосовно актуальності дослідження, обґрунтованості  
та ступеня наукової новизни її наукових положень, значущості для науки та  
практики одержаних результатів, відповідності дисертаційної роботи вимогам  
академічної доброчесності, а також виділити деякі зауваження до дисертації  
та дискусійні положення і оцінити загальний рівень виконання наукового  
завдання.

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,  
планами, темами**

Машинобудівний комплекс є фундаментом індустріальної міцності та  
технологічного суверенітету будь-якої держави. В умовах сучасних  
геоекономічних трансформацій та офіційного набуття Україною статусу  
кандидата у члени ЄС, перед вітчизняними машинобудівними підприємствами

постає критичне завдання — не просто вижити, а інтегруватися у висококонкурентний європейський ринок.

Основна складність стратегічного розвитку в умовах євроінтеграції полягає у високому рівні невизначеності та жорстких вимогах до якості, екологічності та інноваційності продукції. Традиційні системи управління часто не встигають реагувати на ці виклики. Виникає об'єктивна потреба у розробці та впровадженні цілісної системи діагностики, яка б дозволяла здійснювати безперервний моніторинг стратегічних позицій підприємства та ідентифікувати «вузькі місця» на шляху до європейських стандартів.

Незважаючи на значний доробок вчених у сфері стратегічного аналізу, питання формування саме системи діагностики євроінтеграційного розвитку залишаються дискусійними та недостатньо висвітленими. Більшість існуючих методик зосереджені на внутрішньому фінансовому стані, ігноруючи складну архітектуру екзогенних (зовнішніх) чинників, що виникають при входженні у спільний ринок ЄС. Тому необхідним є надання керівникам підприємств дієвого інструментарію для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Розробка структурно-логічних моделей та автоматизація процесів діагностики, що пропонуються автором, дозволять мінімізувати стратегічні ризики та забезпечити сталий розвиток промислового сектору України. Враховуючи викладене вище, тему дисертаційної роботи Сенік Ірини Сергіївни потрібно визначити надзвичайно актуальною.

Обраний дисертанткою напрям дослідження пов'язаний з планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми «Моделювання стратегії безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212), де автором досліджено методи забезпечення стратегічного розвитку промислових підприємств в умовах євроінтеграції на основі удосконалення науково-методичних підходів та процесів проведення діагностичних досліджень за усіма напрямками їх діяльності.

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

Усі наукові положення, висновки та рекомендації, які наведені у дисертаційній роботі Сенік Ірини Сергіївни, є повною мірою обґрунтованими та характеризуються належним ступенем достовірності. Дисертантка правильно обрала об'єкт дослідження (процеси стратегічного управління промисловими підприємствами на основі діагностики їх діяльності), та його предмет (теоретичні, науково-методичні та практичні основи формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції).

Обґрунтованість та достовірність отриманих результатів зумовлені також тим, що при проведенні дослідження було використано широку інформаційну базу, зокрема проведено аналізування наукових праць вітчизняних та іноземних науковців, зібрано і оброблено великі обсяги емпіричної інформації про діяльність промислових підприємств, отриманих з офіційних джерел Державної служби статистики України, центральних та місцевих органів виконавчої влади та інших установ, а також зі звітної документації окремих промислових підприємств, та матеріалів особистих досліджень автора.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечені також і вдалим застосуванням дисертанткою низки наукових методів, зокрема таких як: теоретичного узагальнення, діалектичного пізнання, порівняння (для дослідження змістовного наповнення понять «стратегічного планування», «діагностики підприємства» та «стратегії розвитку»); системного аналізу, групування, синтезу, абстрактно-логічного аналізу (для обґрунтування наукових підходів у формуванні стратегічного планування розвитку підприємств, діагностики як основи планування стратегічних цілей підприємства та дослідження методів та моделей стратегій розвитку підприємств); статистичного аналізу, порівняння, економіко-порівняльного аналізу (для дослідження тенденцій й оцінки

фінансово-господарської діяльності підприємства та їх стратегічних цілей); експертного оцінювання, прогнозування (для систематизації екзогенних та ендогенних чинників впливу на процеси стратегічного розвитку підприємств та оцінки перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції); гармонічного аналізу і формалізації (для дослідження особливостей системного підходу в розробці стратегії на основі діагностичних даних та основ застосування діагностики на етапі стратегічних змін середовища діяльності підприємства); експериментального аналізу (для апробації запропонованих підходів щодо формування системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств та розробки структурно-логічної моделі формування стратегічного розвитку підприємства з використанням методів діагностики); конкретизації, сценарного підходу, дедукції, індукції, графічного аналізу (для наочного представлення одержаних результатів проведеного дослідження та апробації підходів до моніторингу показників стратегічного розвитку підприємства). Внаслідок цього було повністю досягнуто поставлену мету дисертаційної роботи - визначення теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції.

Окрім того, обґрунтованість та достовірність одержаних дисертанткою результатів підтверджується також і впровадженням низки цих результатів у практичну діяльність підприємств, опублікуванням зазначених результатів у наукових виданнях, а також успішною апробацією здобувачем ключових положень її дисертаційної роботи на науково-практичних конференціях.

Викладене вище засвідчує, що дисертаційна робота Сенік Ірини Сергіївни характеризується високим рівнем обґрунтованості та достовірності її положень, висновків і рекомендацій.

## **Рівень наукової новизни результатів дослідження**

На підставі розгляду наукових положень, висновків і рекомендацій, які одержано Сеник Іриною Сергіївною у процесі проведеного нею дослідження, можливо зробити висновок про те, що дисертаційна робота містить вагомі результати, які стосуються формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції.

До найбільш значущих таких результатів варто віднести:

1) вперше розроблено структуру системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, що складається із функціонально-цільової, критеріально-аналітичної та методично-організаційної підсистем із визначеними цілями, функціями, завданнями, принципами, методами, інструментарієм, сукупне застосування яких дозволяє сформувати діагностичний базис рівня конкурентоспроможності підприємства, реалізувати логіку системного підходу в стратегічному плануванні та прогнозуванні розвитку, підвищити ефективність процесів формування та реалізації стратегії розвитку за умов стратегічних змін середовища діяльності (С. 192–197);

2) удосконалено змістовне наповнення до визначення стратегічного планування (С. 33–36), діагностики підприємства (С. 48–50) та стратегії розвитку (С. 66–69), яке, на відміну від інших, ґрунтується на логічній послідовності у дослідженнях об'єктів, удосконаленні оціночно-аналітичних, адаптаційних та діагностичних процесів в системі управління підприємством, існуванні функціонально-цільових зв'язків для забезпечення поетапних стратегічних змін із врахуванням посилення євроінтеграційних процесів та існуючих стратегічних викликів глобалізації економіки;

3) модернізовано науково-методичну платформу формування стратегічного планування на основі діагностичних досліджень розвитку підприємства (С. 90–93), яка, на відміну від існуючих, відповідно до системно-комплексного підходу ґрунтується на удосконалених процесах та методах підсистеми прогнозування, забезпечує функціональні взаємозв'язки підсистем

управління, структурно-організаційний та управлінський розвиток (С. 82–85) та є основою обрання моделі та стратегічного сценарію розвитку за сучасних умов ведення бізнесу;

4) обґрунтовано концептуалізацію розробки стратегії розвитку на основі діагностичних даних промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих, удосконалює процеси формування інформаційно-аналітичного забезпечення, інтегрування стратегічного планування та із використанням системи діагностики стратегічного розвитку забезпечує функціонально-цільові зв'язки складових менеджменту в аспекті успішної реалізації обраних стратегічних напрямів (орієнтирів) за сучасних умов функціонування (С. 164–166);

5) сформовано структурно-логічну модель формування стратегічного євроінтеграційного розвитку машинобудівного підприємства із використанням методів діагностики (С. 211–214), яка, на відміну від інших, ґрунтується на принципах стратегічного управління підприємством, (виокремленні факторів розвитку та альтернативних векторів), передбачає: розширення методичного кола діагностики суб'єктів дослідження, розвиток ідейної ідентичності підприємства в системі менеджменту на засадах активізації професійно-компетентісних якостей персоналу, внесення структурно-організаційних змін в системі менеджменту відповідно до запропонованих етапів її реалізації та дозволяє успішно реалізувати обрану стратегію розвитку (С. 214–216);

6) набули подальшого розвитку процеси систематизації екзогенних та ендогенних чинників на вибір стратегічного розвитку промислових підприємств (С. 114–118), які, на відміну від існуючих, підвищують ефективність прийняття управлінських рішень, впливаючи на організаційно-управлінський розвиток, надають можливість вчасно відстежувати ризики господарювання із забезпеченням розвитку економічного потенціалу та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

7) розвинуто науково-методичні підходи процесів формування діагностичного базису для забезпечення конкурентоспроможності

підприємства (С. 181–183), які, на відміну від існуючих, удосконалюють підсистему стратегічного планування, є основою для розробки і реалізації конкурентної стратегії та стратегії розвитку господарюючого суб'єкта, враховують управлінські аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в стратегічній перспективі (С. 179-181) із поліпшенням засад проведення діагностики підприємства на етапах продукування конкурентних переваг (С. 177-179).

Отже, одержані наукові здобутки дисертантки мають теоретичне й практичне значення та вирізняються науковою новизною, що дає змогу визнати запропоновані автором підходи ефективним інструментом для модернізації систем стратегічного управління машинобудівними підприємствами в умовах євроінтеграції

### **Структура і зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам щодо оформлення**

В дисертаційній роботі Сенік Ірини Сергіївни вирішено важливе наукове завдання щодо розроблення теоретико-методичних та науково-практичних основ формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції, що впливає з мети роботи і поставлених для її досягнення завдань. Детальне вивчення змісту поданої до захисту дисертаційної роботи показало логічність вибудованої послідовності здійсненого дисертанткою дослідження. Сформульовані в роботі завдання пов'язані з метою дисертації та відповідають основним науковим положенням, які виносяться на захист.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи викладений на 278 сторінках машинописного тексту. Дисертаційна робота включає 22 таблиці (з них 17 на повну сторінку), 30 рисунків (з них 18 на повну сторінку), анотацію на 17 сторінках, додатки на 27 сторінках, а також список використаних джерел із 194 найменувань, що розміщений на 19 сторінках.

У вступі обґрунтовано актуальність теми; проведено аналіз останніх публікацій; описано зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, темами, планами; сформовано мету та завдання дослідження; встановлено об'єкт і предмет та викладено методи дослідження; представлено наукову новизну одержаних результатів, їхнє практичне значення; вказано особистий внесок здобувачки та охарактеризовано проведену дисертанткою апробацію результатів дослідження; описано наукові публікації, а також структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі дисертаційної роботи авторка здійснила ґрунтовне теоретико-методичне дослідження засад стратегічного планування, розглядаючи його в нерозривному зв'язку з діагностикою середовища підприємства. Особливої уваги заслуговує критичний аналіз існуючих наукових підходів, на основі якого дисертантка аргументовано доводить, що саме діагностика стає базисом для формування стратегічних цілей в умовах інтеграційного розвитку. Вагомим науковим внеском у цьому розділі є систематизація методів та моделей стратегій, адаптованих до умов євроінтеграції, що дозволило автору вийти на рівень обґрунтування концептуальних основ діагностики стратегічного розвитку. Застосування сучасних методів прогнозування в межах запропонованого підходу підкреслює інноваційний характер дослідження та створює необхідний теоретичний місток до прикладних розробок автора (с. 30-96).

У другому розділі дисертанткою проведено ґрунтовну оцінку сучасного стану та факторів впливу на стратегічне планування розвитку машинобудівних підприємств. Автор не обмежується лише констатацією показників фінансово-господарської діяльності, а глибоко досліджує їх у контексті реалізації стратегічних цілей суб'єктів господарювання. Науковий інтерес викликає проведена систематизація екзогенних та ендогенних чинників, що дозволило об'єктивно оцінити перспективи розвитку підприємств саме в умовах євроінтеграційних процесів. Важливим аналітичним здобутком розділу є доведення автором доцільності

використання системного підходу, де діагностичні дані стають фундаментом для розробки стратегії. Це дозволило трансформувати результати статистичного та економічного аналізу у прикладне підґрунтя для подальшого моделювання стратегічного розвитку галузі. (с.97-169).

У третьому розділі дисертанткою сформовано цілісну структуру системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, що є логічним завершенням дослідження. Автор обґрунтовано розкриває особливості застосування діагностичного інструментарію в умовах стратегічних змін та глобалізаційних викликів, чітко виокремлюючи складові системи діагностики та їхні внутрішні взаємозв'язки. Центральне місце у розділі посідає розроблена структурно-логічна модель формування стратегічного розвитку підприємства, яка базується на синтезі методів діагностики та стратегічного управління. Вагомим прикладним результатом є запропонований алгоритм моніторингу показників розвитку, де особливий акцент зроблено на автоматизації процесів, що відповідає сучасним вимогам цифровізації економіки та дозволяє забезпечити оперативність прийняття управлінських рішень на підприємствах машинобудування» (с.170-229).

У висновках до роботи дисертанткою повно та чітко узагальнено отримані нею основні результати виконаного дослідження.

При цьому між розділами та підрозділами дисертаційної роботи існують належні зв'язки, що забезпечує упорядкованість її структури та послідовність і логічність викладання наведеного у цій роботі матеріалу.

В цілому дисертаційна робота є логічною, завершальною науковою працею. Їй притаманна грамотність наукового та літературного викладу. Роботу виконано згідно вимог до оформлення дисертацій (наказ Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. №40, зі змінами).

## **Повнота викладу наукових положень і результатів дослідження в опублікованих працях**

Основні наукові положення роботи повною мірою розкрито у 15 наукових працях загальним обсягом 5,36 друк. арк., у тому числі 7 статей обсягом 3,36 друк. арк. у фахових наукових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття у зарубіжному періодичному науковому виданні обсягом 0,81 друк. арк., 7 публікацій у наукових збірниках тез і матеріалах конференцій обсягом 1,19 друк. арк.

## **Значення отриманих автором результатів дослідження для науки та практики**

Результати дисертаційної роботи мають як теоретичну цінність, так і практичне значення.

Теоретична цінність результатів, отриманих автором дисертаційної роботи, полягає у тому що розроблені нею теоретико-методичних та науково-практичних основ формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції, що дозволить комплексно переосмислити роль діагностичного інструментарію як фундаментальної передумови успішної адаптації вітчизняного промислового сектору до стандартів ЄС.

Практичне значення одержаних дисертанткою результатів відображається у можливості їхнього використання у практиці, приймати обґрунтовані стратегічні рішення в умовах високої невизначеності євроінтеграційних процесів, запропонована дисертанткою структурно-логічна модель формування стратегії та алгоритм моніторингу показників розвитку, що базуються на автоматизації діагностичних процедур дозволить підприємствам вчасно ідентифікувати стратегічні ризики, оптимізувати внутрішні ресурси та адаптувати виробничо-управлінські процеси до стандартів ЄС. Можливість такого використання підтверджується, зокрема, тим що положення та результати дисертаційної роботи пройшли апробацію та впроваджені у діяльність машинобудівних підприємств Вінницької області:

ПАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 258/1 від 23.12.2025), ПрАТ «Маяк» (довідка про впровадження № 125 від 11.12.2025), Хмельницькою обласною організацією спілки економістів України (довідка про впровадження № 10 від 19.11.2025), а також використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Економічна діагностика за умов невизначеності та ризиків», «Аналітичне оцінювання діяльності суб'єктів господарювання», «Фінансовий аналіз», «Планування бізнес-процесів», «Аналіз господарської діяльності» (довідка про впровадження № 006/1524 від 3.12.2025).

Таким чином, результатам дослідження, розкритим в дисертаційній роботі, є притаманний високий науково-теоретичний рівень та прикладна значимість. Це підкреслює значення зазначених результатів для науки та практики у контексті формування структури системи діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Відзначаючи високий рівень дисертаційної роботи, необхідно зазначити деякі недоліки та дискусійні положення, які дана робота містить, а саме:

1. У першому розділі дисертації, ґрунтовно досліджено теоретико-методичні основи формування стратегічного планування на основі діагностики середовища підприємств (с. 30-93). Але, автору при систематизації наукових підходів до визначення стратегічного планування, діагностики підприємства та пропонуванні власного бачення даного процесу (с. 33-50), варто було більше зацентрувати уваги на визначенні основного підходу, який варто використовувати при плануванні стратегічного розвитку промислових підприємств, описавши його специфіку та довівши його переваги.

2. У другому розділі дисертаційної роботи на рис. 2.1 авторкою схематично представлено методичний базис у проведенні аналізу і оцінюванні фінансово-господарської діяльності для забезпечення стратегічного розвитку

промислових підприємств (с. 98-100). Варто було б конкретизувати на основі яких саме коефіцієнтів проводиться оцінювання та діагностика стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

3. У другому розділі дисертації, поряд із значною оцінкою перспективного розвитку машинобудівних підприємств за умов євроінтеграції визначенням динаміки фінансових показників машинобудівних підприємств Вінницької області, активів, запасів, сукупного доходу, операційних витрат, руху коштів, розрахунком базових фінансових індикаторів розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств Вінниччини (С. 128-148) бажано було б зосередити більше уваги на вирішенні питань щодо поліпшення процесів проведення діагностики. Також, слід було б зазначити напрями забезпечення стратегічного розвитку досліджуваних машинобудівних підприємств.

4. У підпункті 3.2 дисертаційної роботи авторкою запропоновано систему діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку промислових підприємств, в якій акцентовано увагу на значимості забезпечення структурно-організаційного та управлінського розвитку підприємства (С. 192-197). Водночас, вважаємо, що авторка мала би більш детальніше описати напрями та послідовність забезпечення зазначених структурно-організаційних змін.

5. У підпункті 3.4 авторкою систематизовано засоби програмного забезпечення для автоматизації діагностики стратегічного євроінтеграційного розвитку підприємств, які дозволяють автоматизувати процеси діагностики підприємств. Було б доречно більш детально розкрити зазначені в даній систематизації методи прогнозування, які є основою при використанні технології Data Mining.

Водночас, перелічені зауваження, пропозиції та дискусійні моменти не зменшують вагомість наукових і практичних результатів роботи.

### Загальний висновок

Дисертаційна робота Сенік Ірини Сергіївни на тему «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції» є самостійно виконаним, цілісним і завершеним дослідженням, в якому відсутні порушення академічної доброчесності.

Результати дисертаційної роботи характеризуються значним рівнем наукової новизни, достовірністю, вагомістю для науки та практики.

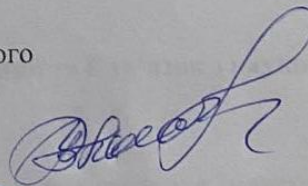
Тема дослідження та його загальна спрямованість відповідають спеціальності 051 – Економіка.

Положення дисертації повною мірою оприлюднено в наукових публікаціях, обсяг і кількість яких відповідають чинним вимогам щодо апробації її основного змісту.

Загалом дисертаційна робота «Формування системи діагностики стратегічного розвитку машинобудівних підприємств в умовах євроінтеграції» відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року №44 зі змінами та доповненнями, а її автор - Сенік Ірина Сергіївна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії з галузі 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка.

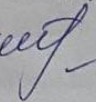
### Опонент:

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу та  
міжнародної торгівлі Національного  
університету біоресурсів і  
природокористування України



Інна ЛЕВИЦЬКА

Підпис д.е.н., професора Інни Левецької засвідчую  
Вчений секретар НУБіП України



Оксана БАРАНОВСЬКА