

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14863
Хмельницького національного
університету,
д.е.н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ
вул. Інститутська 11,
м. Хмельницький, 29016

ВІДГУК

офіційного опонента, професора кафедри менеджменту Київського
національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,
доктора економічних наук, професора
ГАРАФОНОВОЇ Ольги Іванівни
на дисертацію, подану на здобуття ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 – «Менеджмент»,
галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»
МІЩУКА Максима Юрійовича на тему:
«Управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в контексті
цифрових трансформацій»

1. Актуальність теми дослідження

Стрімка цифрова трансформація виробничих систем, поширення технологій четвертої промислової революції (кіберфізичних систем, штучного інтелекту, промислового Інтернету речей, аналітики великих даних) докорінно змінюють архітектуру міжорганізаційних виробничих відносин і формують нові вимоги до методологічного інструментарію управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів. Зростання глобальної економічної турбулентності та посилення конкурентного тиску на виробничі системи актуалізують потребу в комплексному управлінні потенціалом виробничих екосистем на якісно новому методологічному рівні.

Для економіки України зазначена проблематика набуває особливої гостроти: руйнування виробничої інфраструктури внаслідок повномасштабної збройної агресії, вимушена реструктуризація виробничих ланцюгів та зобов'язання у межах євроінтеграційного курсу формують безпрецедентний запит на наукове обґрунтування механізмів відновлення та нарощування потенціалу інтеграційних виробничих систем в умовах цифрових трансформацій. Водночас процеси повоєнної відбудови створюють вікно

можливостей для впровадження сучасних цифрових архітектур виробничої інтеграції, здатних наблизити вітчизняні підприємства до стандартів єдиного європейського ринку.

Незважаючи на вагомий доробок вітчизняних і зарубіжних учених у суміжних напрямках – теорії управління ланцюгами постачань, ресурсній теорії фірми, концепції динамічних спроможностей, дослідженнях цифрової трансформації бізнес-процесів, – проблема управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів як цілісного системного об'єкта в умовах цифрових трансформацій залишається недостатньо дослідженою, а єдина методологічна рамка, що органічно поєднувала б оцінювання потенціалу, механізми SCM-інтеграції та цифрову трансформацію виробничих екосистем будівельної галузі, у вітчизняній науковій літературі відсутня.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження Міщука Максима Юрійовича зумовлена об'єктивною потребою розроблення теоретико-методичних засад і прикладного механізму управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів будівельної галузі на основі адаптивної системи інституційного адміністрування мережевої взаємодії, що враховує імперативи цифрової трансформації та виклики інституційної нестабільності.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами

Дисертаційна робота виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми «Розробка обліково-податкового забезпечення приватного підприємництва за умов цифрової трансформації бізнес-середовища» (номер державної реєстрації: 0124U004364), у межах якої здобувачем обґрунтовано інституційний механізм адміністрування та цифрової трансформації бізнес-середовища підприємницьких структур, зокрема адаптивні моделі управління потенціалом суб'єктів приватного підприємництва в форматі реалізації управлінської домінанти «фінансові моделі та інструменти оптимізації».

Аналіз дисертаційної роботи М. Ю. Міщука свідчить, що дослідження є самостійним, логічно завершеним і таким, що відповідає напряму наукової теми університету. Винесені на захист наукові положення є обґрунтованими та

доцільними, а отримані теоретичні й практичні результати становлять вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в умовах цифрової трансформації.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Дисертація ґрунтується на комплексному, системному підході, характеризується належним рівнем теоретичного узагальнення та наукової обґрунтованості отриманих результатів. У роботі чітко сформульовано наукове завдання, мету та завдання дослідження, пов'язані з розробленням теоретичних, науково-методичних і практичних засад управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів будівельної галузі.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи логічного узагальнення та порівняльного аналізу; історико-логічний метод – для виокремлення хронологічних етапів функціонування будівельної галузі України; методи статистичного аналізу та систематизації галузевих даних; методи групування, індексного аналізу та аналізу часових рядів; графічний метод; фінансово-економічний аналіз параметрів функціонування 14 підприємств будівельної галузі та підрядників Хмельницької області за 2021-2025 роки; науково-методичний підхід до бізнес-моделювання; метод матричного моделювання – для побудови матриці цифрової зрілості; метод кількісно-якісної параметризації; методологію динамічних спроможностей; метод системного аналізу та синергетичного моделювання; абстрактно-логічний метод.

Тему дослідження розглянуто всебічно та ґрунтовно. Список використаних джерел налічує 216 найменувань, що включають праці вітчизняних і зарубіжних учених з теорії управління, кластеризації, ланцюгів вартості та цифрової трансформації, що свідчить про високий рівень опрацювання наукової літератури.

Отримані здобувачем наукові результати базуються на власних дослідженнях і викладені послідовно та логічно. Достовірність наукових

положень і результатів забезпечується використанням значної інформаційної бази, яка включає нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансову звітність підприємств будівельної галузі Хмельницької області за 2021-2025 роки, а також апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях.

4. Наукова новизна та теоретична значущість дисертації

У дисертаційній роботі отримано низку нових результатів у частині теоретичного та методичного забезпечення управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів будівельної галузі в умовах цифрової трансформації економіки.

Уперше:

- розроблено модель параметризації цифрової зрілості адміністрування потенціалу інтеграційних виробничих ланцюгів, яка ґрунтується на двовимірному матричному моделюванні та дозволяє одночасно ідентифікувати рівень готовності учасників мережі до цифрової трансформації, виявляти дисбаланс між адміністративною координацією та цифровою інтеграцією, а також сегментувати учасників мережі за рівнем цифрової адаптивності.

Удосконалено:

- науково-методичний підхід до оцінювання передумов реалізації потенціалу інтеграційних виробничих ланцюгів, який, на відміну від існуючих, інтегрує параметри результативності, доданої вартості та надприбутку у систему забезпечення резильєнтності;
- інституційний механізм адміністрування розвитку інтеграційних виробничих ланцюгів, який змінює фокус з оптимізації внутрішніх процесів окремого підприємства на створення архітектури довіри для множини незалежних суб'єктів через координаційні ради та цифрові платформи;
- бізнес-модель формування інтеграційних виробничих ланцюгів, що реалізує перехід від корпоративної моделі захисту вартості до партнерської моделі участі з розподілом цінностей між учасниками мережі;

- методологічну основу функціонування механізму адаптивної системи адміністрування мережевої взаємодії через послідовну реалізацію етапів ідентифікації, адаптації та формалізації трансформаційних циклів.

Набуло подальшого розвитку:

- концепція управлінських домінант сталого розвитку в частині її імплементації в модель функціонування інтеграційних виробничих ланцюгів будівельної галузі;
- методологія динамічних спроможностей як основа побудови адаптивної системи адміністрування — у частині визначення п'яти взаємопов'язаних складових інституційного адміністрування (нормативно-правових, економічних, політичних, соціально-культурних та інформаційно-цифрових);
- стратегічні орієнтири інтеграційної взаємодії підприємств, доповнені трьома векторами – капіталізацією, інтелектуалізацією та цифровізацією;
- механізм адаптивної системи адміністрування мережевої взаємодії на основі трьох груп дихотомічних показників (ефективність – еластичність; диференціація – економічність; гнучкість – стандартизація) з виокремленням операційного, адаптаційного, інституційного та резильєнтного форматів функціонування.

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в умовах цифрової трансформації економіки, зокрема у поглибленні розуміння інституційного адміністрування мережевої взаємодії як системи формування довіри та координації між незалежними суб'єктами господарювання; розвитку методології динамічних спроможностей через обґрунтування п'яти складових інституційного адміністрування; формуванні теоретичної моделі параметризації цифрової зрілості, що інтегрує адміністративний і технологічний виміри мережевої інтеграції. Отримані результати розширюють концептуальний апарат теорії управління ланцюгами і створюють методологічне підґрунтя для подальших досліджень мережевих виробничих структур в умовах цифрової економіки.

5. Практичне значення отриманих результатів дослідження

Розроблені в дисертаційній роботі теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації доведено до рівня прикладного застосування суб'єктами будівельної галузі. Запропонована концептуальна модель орієнтована на підприємства різних організаційних форм і розмірів, а її практична реалізація спрямована на підвищення результативності господарської діяльності через впровадження управлінських домінант сталого розвитку в механізм адаптаційної системи адміністрування мережевої взаємодії.

Отримані результати дослідження впроваджено у практичну діяльність підприємств будівельної галузі, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон», м. Хмельницький (довідка про впровадження № 01-03/201-1 від 04.05.2026 р.), ТОВ «Платинумбуд», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 18.11.2025 р.) та ТОВ «Голдіс БУД», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 15.12.2025 р.), де вони використані для вдосконалення процесів управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів.

Крім того, теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації здобувача впроваджено в освітній процес Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/38 від 08.05.2026 р.), що сприяє підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти у сфері управління потенціалом виробничих систем в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають вагоме практичне значення, оскільки забезпечують можливість їх використання як у діяльності підприємств будівельної галузі, так і в освітньому процесі, що підтверджує їх прикладну спрямованість і доцільність упровадження.

6. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

За темою дисертації здобувачем опубліковано 16 наукових праць загальним обсягом 6,09 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,85 друк. арк. Серед них: 5 статей у наукових фахових виданнях України, які

індексуються у міжнародних наукометричних базах даних, обсягом 3,59 друк. арк. (особисто автору належить 2,90 друк. арк.), та 11 публікацій, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 2,50 друк. арк. (особисто автору належить 1,95 друк. арк.).

Характер видань, у яких опубліковано результати дослідження, а також зміст наукових праць відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Опубліковані матеріали повною мірою відображають основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, і відповідають вимогам пп. 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 (із змінами).

Основні результати дослідження, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи апробовано на одинадцяти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях упродовж 2022–2025 років.

Наведене дозволяє зробити висновок про достатній рівень апробації результатів дослідження та повноту висвітлення основних наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

7. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація побудована у традиційному науковому форматі та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 316 сторінок, з них основний текст викладено на 208 сторінках. Робота містить 39 таблиць і 14 рисунків, 19 з яких розміщено на повних сторінках. Список використаних джерел налічує 216 найменувань і охоплює 29 сторінок, додатки (5 позицій) охоплюють 42 сторінки. Анотація викладена на 18 сторінках.

За своєю структурою, логікою побудови та змістовим наповненням дисертаційна робота узгоджується з темою дослідження, поставленою метою, сформульованими завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Логіка наукового пошуку є послідовною: від поглиблення теоретичних положень і

уточнення категорійного апарату управління потенціалом кластеризації соціально-економічних систем – до аналізу передумов та бізнес-моделей мережевої інтеграції підприємств будівельної галузі, а також розроблення практичного механізму адаптивної системи адміністрування мережевою взаємодією.

У вступі дисертаційної роботи належним чином обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено зв'язок роботи з науковою темою Хмельницького національного університету, сформульовано наукове завдання, мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію результатів, публікації та структуру роботи.

У першому розділі «Теоретичні засади управління потенціалом кластеризації соціально-економічних систем у вимірах цифрової економіки» досліджено інституційні механізми адміністрування розвитку інтеграційних виробничих ланцюгів за умов цифровізації соціально-економічного простору (підрозділ 1.1), систематизовано стратегії управління інтеграційними виробничими ланцюгами за умов впровадження цифрових інновацій (підрозділ 1.2), представлено адаптивні процеси управління у форматі інституційного адміністрування розвитку інтеграційних виробничих ланцюгів (підрозділ 1.3). Позитивно слід оцінити авторське трактування інституційного механізму адміністрування як системи формальних і неформальних правил, норм, стимулів та обмежень, що визначають рамки взаємодії між суб'єктами мережі.

У другому розділі «Формалізація передумов та бізнес-моделей мережевої інтеграції підприємств будівельної галузі в контексті реалізації інституційної парадигми інформаційного суспільства» здійснено аналіз сучасного стану, тенденцій та перспектив розвитку потенціалу будівельної галузі (підрозділ 2.1), проведено оцінку фінансово-економічних параметрів потенціалу та форматів реалізації мережевих механізмів управління розвитком будівельних підприємств Хмельниччини на основі впровадження моделей партнерства (підрозділ 2.2), а також запропоновано бізнес-модель формування інтеграційних виробничих ланцюгів у механізмі створення та збереження

інтеграційного потенціалу (підрозділ 2.3). Значну цінність має проведений фінансово-економічний аналіз 14 підприємств будівельної галузі та підрядників Хмельницької області за період 2021–2025 років із застосуванням показників результативності, доданої вартості та надприбутку.

У третьому розділі «Побудова механізму адаптивної системи управління мережевою взаємодією підприємств будівельного комплексу з урахуванням еволюції потенціалу інтеграційних виробничих ланцюгів» здійснено концептуалізацію інноваційної моделі управління інтеграційними виробничими ланцюгами за складовими потенціалу мережевого партнерства (підрозділ 3.1), формалізовано процес стратегічного адаптування будівельних підприємств до цифрової моделі управління потенціалом через побудову матриці цифрової зрілості (підрозділ 3.2), а також розроблено механізм адаптивної системи адміністрування мережевою взаємодією будівельних підприємств за параметрами інтегрованого потенціалу (підрозділ 3.3). Апробація запропонованих розробок на підприємствах будівельної галузі Хмельницької області підтвердила їх прикладну придатність.

У цілому структура дисертаційної роботи є виваженою, а її зміст – достатнім для розкриття теми дослідження та досягнення поставленої мети.

8. Відсутність порушень академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи М. Ю. Міщука засвідчив, що у ній не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Здобувач дотримується вимог академічної доброчесності, коректно використовує наукові джерела, належним чином оформлює цитування та посилання. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, оригінальним науковим дослідженням, що не містить порушень принципів академічної доброчесності.

9. Мова та стиль викладення результатів

Дисертаційна робота М. Ю. Міщука виконана державною мовою. Текст дисертації викладено у науковому стилі, чітко, послідовно та логічно, мова є грамотною, коректною і достатньо виразною. Дисертаційна праця характеризується єдністю форми та змісту, внутрішньою логікою побудови, структурною впорядкованістю та відповідністю поставлених меті й завданням

дослідження. Наукова новизна одержаних результатів, сформульовані висновки, пропозиції та рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, підтверджуються використанням сучасного методичного інструментарію, аналітичних узагальнень, статистичних даних і результатів апробації.

10. Дискусійні положення та зауваження

Рівень розробки теоретико-методичних положень, практичних рекомендацій може бути оцінений як достатній, а наукові висновки та пропозиції є науково обґрунтованими, але слід зауважити, що деякі положення містять певні дискусійні моменти, які потребують додаткової аргументації, а саме:

1. У дисертації обґрунтовано перехід від корпоративної моделі захисту вартості до партнерської моделі участі з розподілом цінностей між учасниками мережі, проте недостатньо розкрито конкретний фінансово-договірний механізм такого розподілу (принципи розрахунку часток, порядок урегулювання спорів між учасниками мережі), що ускладнює безпосереднє практичне застосування запропонованої бізнес-моделі суб'єктами господарювання без додаткової методичної деталізації.

2. Науково-методичний підхід до оцінювання передумов реалізації потенціалу інтеграційних виробничих ланцюгів інтегрує показники результативності, доданої вартості та надприбутку, проте методика розрахунку надприбутку та джерела вихідної інформації для порівняльної бази (зокрема, за умов обмеженої прозорості фінансової звітності частини будівельних підприємств) у роботі розкриті не повною мірою.

3. Запропоновані три вектори підвищення інвестиційної привабливості інтеграційної взаємодії підприємств – капіталізація, інтелектуалізація, цифровізація – сформульовані переважно на концептуальному рівні; відсутній перелік кількісних індикаторів моніторингу їх практичної реалізації, що ускладнює використання цього результату як інструменту оперативного управлінського контролю.

4. Виокремлені формати функціонування механізму адаптивної системи адміністрування мережевої взаємодії (операційний, адаптаційний, інституційний, резильєнтний) достатньо повно охарактеризовано змістовно,

проте у роботі не наведено чітких кількісних порогових значень чи критеріїв, за якими підприємство переходить від одного формату функціонування до іншого, що знижує однозначність практичного застосування моделі.

5. Практичне впровадження результатів дослідження здійснено виключно на підприємствах будівельної галузі Хмельницької області. Враховуючи заявлену автором універсальність розробленої концептуальної моделі управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів для підприємств різних організаційних форм і розмірів, доцільно було б навести хоча б попередні міркування щодо можливостей і обмежень її масштабування на інші галузі та регіони.

Наведені зауваження не є принциповими та не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

11. Загальний висновок

Дисертаційна робота Міщука Максима Юрійовича на тему «Управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в контексті цифрових трансформацій» виконана на високому науково-теоретичному рівні. Робота написана у науковому стилі, матеріал викладено послідовно й логічно, висновки є належно обґрунтованими та підтверджуються результатами проведених досліджень, аналітичних узагальнень і практичної апробації. Представлена дисертація є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, присвяченою вирішенню актуального наукового і практичного завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в умовах цифрових трансформацій.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 – «Менеджмент» та галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

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 року (із змінами).

Зазначене дає підстави для висновку, що Міщук Максим Юрійович, автор дисертації на тему «Управління потенціалом інтеграційних виробничих ланцюгів в контексті цифрових трансформацій», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор кафедри менеджменту
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана,
доктор економічних наук, професор

Ольга ГАРАФОНОВА

