

*До разової спеціалізованої вченої ради PhD 13605  
Хмельницького національного університету*

## **ВІДГУК**

опонента – доктора економічних наук, професора  
**Вербівської Людмили Василівни**

на дисертаційну роботу Босої Інни Юріївни на тему:  
«Механізм інноваційного управління логістичними процесами підприємства у дотриманні економічної безпеки», представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 Менеджмент

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

Сучасний етап розвитку економіки України, що супроводжується глибокими інституційними трансформаціями, викликами воєнного стану та завданнями повоєнного відновлення промислового потенціалу, вимагає кардинального оновлення парадигми менеджменту. У цих умовах класичні підходи до управління матеріальними та інформаційними потоками втрачають свою ефективність, що актуалізує потребу у формуванні новітнього інноваційного управління логістичними процесами суб'єктів господарювання з одночасним забезпеченням належного рівня їхньої економічної безпеки.

Дисертаційне дослідження Босої І.Ю. присвячене розробці механізму формування інноваційного управління логістичними процесами, яка ґрунтується на оптимізації та створенні економічно вигідного руху об'єктів (вантажів, інформації, фінансів, персоналу) в системі створення доданої вартості. Здобувачем обґрунтовано, що інноваційний менеджмент логістичного підприємства безпосередньо корелює з рівнем його економічної безпеки через такі критичні елементи, як: здатність здійснювати безперебійне постачання інформації та ресурсів, тривалість, надійність, якість, гнучкість та своєчасність постачання.

Актуальність теми посилюється високою затребуваністю на сучасному рівні розвитку економіки процесів розроблення комплексних механізмів управління, планування, моніторингу та контролю за переміщенням і зберіганням сировини, матеріалів, виробничих запасів і готової продукції. Автор слушно акцентує увагу на необхідності формування інноваційних потоків від місця їх виникнення до місця споживання з метою максимально ефективного задоволення потреб споживачів за умови превентивного захисту підприємства від деструктивних внутрішніх і зовнішніх впливів. Особливо своєчасним є фокус дослідження на всебічному використанні елементів штучного інтелекту, інвестуванні в цифрові технології управління логістикою

та автоматизації процесів взаємодії між виробниками, постачальниками, дистриб'юторами та складами із врахуванням елементів фізичного розподілу ресурсів, умов закупівель та рівня організації економічних процесів.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, що тема виконаного дослідження є актуальною та такою, що має визначальну значимість для забезпечення ефективного розвитку промисловості України в сучасних умовах, а результати дослідження сприятимуть проектуванню нового механізму інноваційного управління логістичними процесами промислових підприємств у дотриманні їхньої економічної безпеки, здатного забезпечити стійкість та адаптивність підприємств до викликів сучасного періоду.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до тематики наукових досліджень Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми: «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0122U001212), (довідка про впровадження №122/26 від 06.04.26 р.).

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації та їх достовірність**

Достовірність та наукова обґрунтованість сформульованих у дисертаційній роботі теоретико-методичних положень, підсумкових висновків та практичних рекомендацій аргументовано підтверджується логікою отриманих наукових результатів, а також системним і ґрунтовним опрацюванням репрезентативного масиву інформаційних джерел. До зазначеного інформаційно-аналітичного базису дослідження належать нормативно-правові акти України, офіційні статистичні публікації та зведення Державної служби статистики України, профільні аналітичні звіти, фундаментальні праці авторитетних вітчизняних і зарубіжних фахівців, а також первинні емпіричні дані, які були зібрані та систематизовані автором у ході прикладного обстеження фінансово-господарської діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини.

Методологічна достовірність сформульованих у дисертації результатів забезпечується застосуванням комплексного інструментарію, який поєднує фундаментальні загальнонаукові підходи та спеціальні методи прикладного економічного аналізу. Здобувачкою було продемонстровано високу культуру наукового пошуку через ефективне залучення абстрактно-логічного методу, прийомів аналізу і синтезу, принципів системного підходу, методів моделювання, інструментів економіко-статистичного аналізу, а також процедур анкетування та експертного оцінювання. Спроектвана автором архітектура методологічного забезпечення дозволила досягти належної комплексності дослідження, забезпечити сувору логічну послідовність у викладі наукового матеріалу, а також гарантувати високу обґрунтованість підсумкових теоретичних висновків і прикладну цінність отриманих практичних результатів

Структурно-архітектурна побудова дисертаційної роботи характеризується чіткою логікою, послідовністю та виваженістю викладу матеріалу. Наукові пропозиції здобувача відзначаються високим рівнем системності, а сформовані висновки й прикладні рекомендації мають глибоке теоретичне підґрунтя, що всебічно підтверджується репрезентативними результатами первинного емпіричного аналізу та широкою практичною апробацією. Текст дослідження належним чином забезпечений збалансованим обсягом наочного ілюстративного матеріалу та статистичних зведень, що суттєво посилює аргументованість і достовірність ключових положень роботи.

Основні наукові положення дисертаційної роботи Босої І.Ю. пройшли успішну апробацію на 11 науково-практичних конференціях та знайшли відображення у 5 наукових виданнях. Серед них – закордонна стаття, включена до міжнародних наукометричних баз даних, що засвідчує визнання отриманих результатів науковою спільнотою.

### **Зміст дисертації, її завершеність та оформлення**

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків, що в сукупності становить 321 сторінку машинописного тексту. Композиція дослідження є чітко вибудованою, внутрішньо збалансованою та повністю підпорядкованою досягненню визначених автором завдань. Зміст роботи повною мірою розкриває сутність обраної теми наукового пошуку, а безпосередній виклад теоретичного й прикладного матеріалу характеризується суворою послідовністю, системністю та високим рівнем наукової аргументації. Сформульовані здобувачем висновки й практичні рекомендації відзначаються належним науковим обґрунтуванням і повною мірою верифікуються репрезентативними результатами проведеного аналітичного дослідження.

Дисертація складається із: *теоретико-методологічної частини*, де системно досліджено наукові підходи, принципи та функціонально-процесні основи інноваційного управління логістичними процесами підприємств, обґрунтовано авторське бачення інтеграції логістичного менеджменту та економічної безпеки як ключових інструментів забезпечення стійкості суб'єктів господарювання; узагальнено методичні засади впровадження новітніх зарубіжних і вітчизняних технологій превентивного захисту логістичних систем від деструктивних впливів; сформовано інноваційну концепцію управління логістичною діяльністю промислових підприємств на основі використання штучного інтелекту та цифровізації процесів, що забезпечує реалізацію системоформуючої, інтегральної, результуючої та сервісної функцій менеджменту, комплексність управлінських рішень та підвищення рівня економічної безпеки підприємств в умовах глобальної конкуренції та викликів повоєнного періоду;

*аналітичної частини*, де здійснено аналіз стану логістичної діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини, досліджено вплив екзогенних і

ендогенних чинників на процеси забезпечення економічної безпеки у маркетингово-логістичній складовій їх функціонування та окреслено ключові проблеми управління потоками в сучасних умовах; узагальнено методичні засади моніторингу та оцінювання логістичних операцій, сформовано ефективну систему показників та критеріальну підсистему інноваційного управління, що забезпечують формування інформаційно-аналітичної бази для прийняття ефективних управлінських рішень і дотримання необхідного рівня економічної безпеки підприємств у контексті глобалізаційних та повоєнних викликів;

*науково-методичної частини*, де здійснено систематизацію та взаємодію складових елементів механізму інноваційного управління; обґрунтовано побудову структурної моделі механізму інноваційного управління логістичними процесами підприємства у дотриманні його економічної безпеки; розроблено комплексну програму запровадження інструментів економічної безпеки суб'єктів господарювання в їхній логістичній діяльності та запропоновано систему моніторингу процесів відслідковування показників економічної безпеки у розвитку логістичних процесів, що в сукупності забезпечує практичне підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств і їхньої адаптації до викликів повоєнного періоду.

У загальному підсумку дисертаційне дослідження відзначається завершеністю, внутрішньою цілісністю та обґрунтуванням сформованих наукових положень і практичних розробок, достовірність та вірогідність яких оцінюється як цілком переконлива. Оформлення результатів наукового пошуку повною мірою відповідає критеріям чинних державних стандартів, а безпосередній виклад текстового матеріалу та архітектоніка підсумкових висновків суворо підпорядковані канонам і нормам академічного стилю.

### **Основні наукові результати та новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Зміст дисертаційної роботи дає змогу чітко визначити внесок автора Босої І.Ю. у розвиток досліджуваної проблематики та підтвердити суттєву наукову новизну отриманих результатів. Вона полягає у поглибленні теоретико-методичних основ, узагальненні теоретичного підґрунтя та вирішенні низки науково-прикладних завдань щодо розробки механізму інноваційного управління логістичними процесами підприємства в забезпеченні його економічної безпеки.

Найбільш значущі наукові результати відображені у таких ключових положеннях дисертації:

*вперше:*

- розроблено модель механізму інноваційного управління логістичними процесами у дотриманні економічної безпеки, яка включає організаційно-методологічну, функціональну, реалізаційну та моніторингову складові, покликані виконувати системоутворювальну, інтегральну, регулювальну,

сервісну та результативну функції, і містить сукупність елементів, що перебувають у взаємоузгодженості та взаємозв'язку, таких як: мета, завдання, принципи, методи, важелі, інструменти, заходи та напрями, що дозволяє здійснювати інноваційне управління логістичними процесами матеріальних та інформаційних потоків і підвищувати рівень економічної безпеки підприємства (С. 86 – 87), (С. 215 – 230);

*удосконалено:*

– категорійно-понятійний апарат визначення управління інноваціями та логістичними процесами, що на відміну від існуючих підходів характеризує їх як комплекс досягнення цілей за мінімуму визначених потоків руху матеріальних та інформаційних процесів з дотриманням максимуму синергетичних, ефективно-безпекових результатів (С. 32 – 34);

– систематизацію сучасних зарубіжних та вітчизняних технологій забезпечення економічної безпеки в управлінні логістичними процесами, що дозволило, на відміну від існуючих підходів, представити за видами технологій та їхньою характеристикою, функціями та операціями з поділом на базові технології забезпечення з використанням блокчейн-математичних алгоритмів, які здатні здійснювати обмін даними між мережами для досягнення безпекових заходів від стороннього втручання (С. 54 – 60);

– науково-методичний підхід до пошуку структурної моделі концепції інноваційного управління логістичними процесами у дотриманні економічної безпеки підприємства, яка передбачає вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях управління, і на відміну від існуючих моделей, має розвиватися на основі інвестування в цифрові технології управління логістикою з використанням елементів штучного інтелекту та автоматизації процесів взаємодії між виробником, постачальниками та складами (С. 90 – 91);

– комплексну програму запровадження механізму інноваційного управління логістичними процесами у підвищенні економічної безпеки, яка ґрунтується на прийнятих принципах перспективності, інтегрованості, гнучкості та адаптивності, і на відміну від існуючих, дозволяє моніторити індекс логістичної безпеки, рівень логістичної надійності та рівень інтегральної ефективності запропонованих програмою заходів, визначити за попередніми розрахунками рівень інтегрального показника і місце підприємств серед відібраних для запровадження механізму промислових підприємств (С. 233 – 241);

*набули подальшого розвитку:*

– системи використання інноваційних технологій у забезпеченні економічної безпеки логістичних процесів з використанням електронного документообігу, оптимізації транспортування та інформаційних операцій, що, на відміну від існуючих підходів дозволить впроваджувати Інтернет речей (IoT) (С.51–53), блокчейн (С.60–64), штучний інтелект (ШІ) (С.65–66) для підвищення стійкості логістичних ланцюгів до різних кризових ситуацій, особливо під час війни (С.60 – 70);

–систематизація факторів впливу зовнішнього (соціально-демографічні, економічні, ринкові, техніко-технологічні, політичні, правові, екологічні) та внутрішнього (управлінські, економічні, торговельні, виробничі) середовища за сферами логістичної діяльності (закупівля, транспортування, виробництво, складування, збут), що, на відміну від наявних підходів, дає змогу ідентифікувати домінуючі чинники впливу та розробити стратегію безпекового супроводу для інтенсифікації інноваційно-логістичного менеджменту на підприємстві. (С. 146 – 152);

–система показників рівня логістичної діяльності підприємства за чотирма групами: інноваційності логістики, логістичної ефективності та економічної безпеки, а також за маркетингово-логістичною складовою економічної безпеки, які в сукупності, на відміну від існуючих підходів, дозволяють комплексно оцінити і запропонувати шляхи усунення загроз і ризиків у функціонуванні підприємства (С. 120 – 134);

–науково-методичні підходи щодо системи моніторингу процесів відстеження показників економічної безпеки у розвитку логістичних процесів на підприємстві на основі принципів об'єктивності, результативності, економічної доцільності, інтегрованості, точності, однозначності оцінювання та комплексності за п'ятьма групами показників: матеріальних потоків, фінансово-економічної логістики, техніко-технологічних, інформаційно-комунікативних, організаційно-кадрових, що на відміну від існуючих підходів робить моніторинг доступним, прозорим і результативним у прийнятті управлінських рішень (С. 242 – 247);

Все зазначене вище дає змогу зробити висновок, що робота має наукову новизну, яка відповідає меті та завданням дослідження. Наведені наукові результати становлять вагомий внесок у розвиток економічної науки та забезпечують вирішення актуального наукового завдання з розробки механізму інноваційного управління логістичними процесами підприємства для підвищення рівня економічної безпеки за сучасних умов функціонування.

### **Практичне значення результатів дослідження**

Результати дисертаційного дослідження, що включають наукові положення, висновки та рекомендації, характеризуються поєднанням теоретичної глибини з високою прикладною значущістю. Вони доведені до рівня конкретних практичних рішень і можуть бути ефективно застосовані як у системі регіонального управління, так і безпосередньо у виробничій діяльності промислових підприємств. Це свідчить про суттєву актуальність отриманих результатів та їхню реальну цінність для вирішення завдань забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах сучасних викликів.

Положення та результати дисертаційної роботи запропоновані до практичного використання та впроваджено у діяльність машинобудівних підприємств Вінницької області: ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», ПрАТ «Барський машинобудівний завод» ПрАТ «Могилів-Подільський

машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 114 від 13.10.2025 р.), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод», ПрАТ «Бершадський машинобудівний завод», ТОВ «ГРІН КУЛ» (довідка про впровадження № 258/1 від 23.12.2025 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

Розроблений механізм, інструменти, важелі, методи підвищення економічної безпеки в результаті запровадження інноваційних технологій та методів управління логістичними процесами запроваджені департаментом інформаційної діяльності та комунікацій з громадськістю Вінницької обласної військової адміністрації (довідка про впровадження № 05.1–577 від 23.09.2025).

Результати дослідження також використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні освітніх дисциплін «Міжнародна логістика», «Основи логістики», «Міжнародний логістичний менеджмент», «Менеджмент», «Економічна дипломатія і економічна безпека» Хмельницького національного університету (довідка про впровадження №122/27 від 06.04.26 р.), та Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ при викладанні дисциплін – «Менеджмент» та «Основи менеджменту», (довідка про впровадження № 01-31/856 від 08.09.2025 р.).

Значна кількість та різноплановість практичних підсумків дисертаційного дослідження засвідчують вагомість одержаних результатів та пропозицій автора в напрямі інноваційного управління логістичними процесами підприємства для підвищення рівня економічної безпеки за сучасних умов функціонування.

### **Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в опублікованих працях**

За результатами проведеного дослідження опубліковано 17 наукових праць, у тому числі 5 статей у фахових наукових виданнях та виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних та 11 публікацій у наукових збірниках тез і матеріалах конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,87 друк. арк., з яких особисто автору належить 5,12 друк. арк

Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

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

Загалом позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Босої Інни Юріївни, варто наголосити на наявності окремих положень, що мають дискусійний характер і потребують додаткового осмислення.

1. Автор слушно акцентує увагу на впровадженні інструментів Industry 4.0 (IoT, Blockchain, AI), що підкреслює сучасність дослідження. Проте аналіз цих технологій у контексті машинобудівного сектору має здебільшого прогностичний характер. Робота виглядала б переконливіше за наявності емпіричного порівняння результатів діяльності підприємств «до» та «після»

цифровізації або глибшого кількісного обґрунтування очікуваного економічного ефекту (с. 55–82).

2. Формування бази дослідження на основі діяльності машинобудівних підприємств Вінниччини дозволило отримати конкретні практичні результати. Разом із тим, така галузева та регіональна специфіка дещо обмежує можливість універсального застосування висновків. Перспективним напрямом розвитку теми могло б стати тестування розробленого механізму на прикладі підприємств інших галузей або регіонів для підтвердження його адаптивності (с. 107–149) (п.2.1).

3. Методичний підхід до аналізу логістичної діяльності потребує додаткової аргументації. Зокрема, варто чіткіше окреслити критерії відбору показників, обґрунтувати їхню питому вагу в загальній моделі та розробити інтерпретаційну шкалу. Відсутність останньої дещо ускладнює однозначне трактування отриманих кількісних результатів (Розділ 2).

4. Залучення експертних методів для формування системи оцінювання логістичних процесів є вагомою перевагою дослідження. Утім, для забезпечення наукової відтворюваності результатів, бажано було б надати розширену характеристику самої процедури: уточнити критерії відбору експертів, їхній кількісний та професійний склад, а також описати методику узгодження думок фахівців і використані шкали оцінювання. (с. 180–193) (пп. 2.3).

5. Позитивно оцінюючи розроблену систему моніторингу економічної безпеки, слід зазначити, що її практична цінність зростає за умов виокремлення компактного переліку ключових показників ефективності (КПІ). Поточна модель є надто розгалуженою; чітке розмежування основних і допоміжних індикаторів, а також визначення періодичності їхнього збору, суттєво спростило б її реальну імплементацію в управлінську практику (с. 242–247) (пп. 3.4).

Наведені зауваження та окреслені дискусійні аспекти жодним чином не знижують загальну високу оцінку дисертаційної роботи, а навпаки підкреслюють складність обраної теми та відкривають перспективи для подальшої наукової дискусії.

### **Загальний висновок по дисертаційній роботі щодо її відповідності встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Босої Інни Юріївни «Механізм інноваційного управління логістичними процесами підприємства у дотриманні економічної безпеки», що подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент», є завершеною науковою працею, у якій отримано науково-обґрунтовані результати, що відрізняються новизною і мають практичну цінність та забезпечують вирішення конкретного важливого наукового завдання – розробку теоретичних положень, науково-методичних

підходів та практичних рекомендацій щодо управління логістичними процесами підприємства у дотриманні економічної безпеки.

З огляду на актуальність теми дослідження, теоретичну і практичну значущість, наукову новизну отриманих результатів можна зробити висновок, що дисертаційна робота Босої І.Ю. відповідає паспорту спеціальності 073 – «Менеджмент», виконана на належному науковому рівні, повністю відповідає вимогам нормативних документів, зокрема, пп. 6 – 8 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 року № 44 (зі змінами), а її автор – Боса Інна Юріївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри бізнесу та управління персоналом  
Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича

**Людмила ВЕРБІВСЬКА**

Підпис офіційного опонента д. е. н., професора Вербівської Л.В. засвідчую:  
Вчений секретар Чернівецького національного університету  
імені Юрія Федьковича

**Наталія ЯКУБОВСЬКА**

М.П.

