

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 13673
Хмельницького національного
університету,
д.е.н., професору Валентині
ЛУК'ЯНОВІЙ
вул. Інститутська 11,
м. Хмельницький, 29016*

ВІДГУК

офіційного опонента – *доктора економічних наук, професора, Тульчинської Світлани Олександрівни* на дисертаційну роботу **Вишнюка Віталія Володимировича** на тему «**Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства**», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка.

1. Актуальність теми дисертаційної роботи.

Сучасний етап розвитку національної економіки України відбувається в умовах безпрецедентного поєднання структурних трансформаційних змін, наслідків повномасштабної збройної агресії та необхідності повоєнного відновлення промислового сектору. У цих обставинах проблема забезпечення довгострокової конкурентоспроможності промислових підприємств, у першу чергу машинобудівної галузі як ключового сектору індустріального розвитку держави, набуває особливого науково-практичного значення.

Актуальність теми дисертаційного дослідження Віталія Вишнюка посилюється кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, машинобудівна галузь України зазнала суттєвих втрат: понад 30 %

підприємств зруйновані або пошкоджені, завантаженість виробничих потужностей знизилася до критичного рівня, близько 70 % обладнання потребує модернізації, а хронічний знос основних засобів машинобудівних підприємств досягає 54–58 %. Водночас галузь демонструє значну адаптивність – обсяги реалізації продукції зросли із 77,5 млрд грн у 2022 році до 119,4 млрд грн у 2024 році, що свідчить про наявність внутрішніх резервів розвитку та необхідність пошуку дієвих науково обґрунтованих механізмів їх мобілізації.

По-друге, як справедливо зазначає дисертант, існуючі підходи до управління економічним потенціалом підприємств мають переважно фрагментарний характер та не забезпечують системної інтеграції організаційних, економічних, мотиваційних та інформаційно-аналітичних інструментів. Відсутність комплексного механізму, що поєднував би загальнодержавний та внутрішньофірмовий рівні управління, призводить до неефективного використання виробничих, кадрових, інноваційних та фінансових можливостей підприємств.

По-третє, окрема актуальність роботи зумовлена відсутністю апробованого аналітичного інструментарію інтегральної оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств, який поєднував би переваги функціонально-компонентного і рейтингового підходів, урахував галузеву специфіку та забезпечував можливість порівняльної діагностики «вузьких місць» у структурі потенціалу. Саме цю науково-практичну прогалину покликана заповнити рецензована дисертація. Таким чином, тема дисертаційного дослідження є беззаперечно актуальною як у теоретичному, так і у прикладному вимірі.

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

Дисертаційна робота виконана у межах планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Зокрема, дослідження є

складовою частиною наукових тем: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації 0122U200189), у межах якої автором досліджено механізми розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах цифрових трансформацій та структурних змін, а також «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 0122U002372), у межах якої автором обґрунтовано науково-методичні підходи до формування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та прикладні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Віталія Вишнюка, ґрунтуються на критичному аналізі значного обсягу вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, послідовному застосуванні системного підходу до предмета дослідження, коректно обраній методології та представницькій емпіричній базі, що в сукупності забезпечує їхню високу наукову обґрунтованість і достовірність.

У роботі здійснено ґрунтовну концептуальну розробку категорії «економічний потенціал підприємства» як динамічної інтегрованої системи накопичених ресурсів, організаційних здатностей і компетенцій. Авторське визначення не є декларативним: воно логічно виводиться з критичного синтезу здобутків української школи дослідження потенціалу та провідних зарубіжних концепцій – ресурсної (J. Barney), теорії зростання фірми (E. Penrose), динамічних здатностей (D. Teece, G. Pisano, A. Shuen), ключових компетенцій

(С.К. Prahalad, G. Hamel) – і знаходить подальше відображення у побудові трирівневої ієрархічної моделі «ресурсний фундамент – функціональне ядро – стратегічна надбудова».

Достовірність висновків підтверджується застосуванням широкого комплексу валідованих методів: системного аналізу для побудови складу базових елементів та підсистем механізму розвитку (підрозділи 1.2, 1.3, 3.1); експертного оцінювання з використанням коефіцієнта конкордації Кендалла для обґрунтування вагових коефіцієнтів інтегрального показника та статистичної верифікації узгодженості позицій 20 фахівців-експертів (підрозділ 2.2); економіко-статистичних методів та нормалізації показників методом *min-max* для аналізу динаміки виробничих, фінансових, кадрових, інноваційних, інформаційних, маркетингових та організаційно-управлінських показників 10 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей за 2021–2025 рр. (підрозділи 2.2, 2.3); інтегрального оцінювання – для розрахунку авторського ІКРЕП (підрозділ 2.3); моделювання та розрахунково-конструктивних методів – для побудови концептуальної моделі організаційного процесу та матриць діагностики стадій життєвого циклу (підрозділи 3.2, 3.3).

Особливої уваги заслуговує авторський Інтегральний коефіцієнт розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП), що поєднує переваги функціонально-компонентного та рейтингового підходів і побудований на шести методологічних принципах (повноти, порівнянності, диференційованого зважування, інтерпретованості, динамічності та галузевої адаптованості). Емпірична апробація методики на вибірці з 10 підприємств із застосуванням 28 нормалізованих часткових показників та експертно верифікованих вагових коефіцієнтів дозволила здійснити ранжування підприємств, виявити статистично значущу регіональну асиметрію та ідентифікувати «вузькі місця» у структурі їхнього потенціалу, що демонструє реальну прикладну дієздатність авторського інструментарію.

Обґрунтованість рекомендацій підтверджується їх практичним впровадженням, засвідченим довідками від Департаменту освіти та науки і Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації, Постійної комісії з питань економічної політики Хмельницької районної ради, провідних машинобудівних підприємств регіону (ДП «Новатор», ТОВ «Укрелектроапарат», АТ «Завод «Темп», ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР»), а також громадських об'єднань (ГО «Вінницький Бізнес Клуб»). Це засвідчує високий ступінь достовірності одержаних результатів, їх прикладну цінність та потенціал тиражування в ширшому управлінському середовищі.

4. Наукова новизна одержаних результатів.

Дисертаційна робота Віталія Вишнюка вирізняється належним рівнем наукової новизни, що проявляється як у розробці нових концептуальних підходів до розуміння та оцінки економічного потенціалу підприємства, так і у вдосконаленні методичних інструментів його діагностики й управління в умовах структурних трансформацій національної економіки.

Уперше розроблено авторську концепцію механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як інтегрованої адаптивної системи семи взаємопов'язаних підсистем – цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, а також контролю і регулювання, – що утворюють замкнутий управлінський цикл і функціонують на синтезі загальних та спеціальних принципів. Принциповою відмінністю авторської концепції є операціоналізація поняття механізму через чітко визначений склад функціональних підсистем, прямий зв'язок з трирівневою моделлю економічного потенціалу та результат-орієнтовану архітектуру, яка інтегрує методіку кількісної діагностики як стрижневий аналітичний інструмент управлінського впливу.

Удосконалено низку важливих теоретичних та методичних положень. Поглиблено трактування економічного потенціалу підприємства, в якому

акцент зміщено на динамічний характер, інтегрованість, часову перспективу, адаптивність та синергетичну взаємодію складових. Запропоновано трирівневу ієрархічну модель базових елементів економічного потенціалу («ресурсний фундамент», «функціональне ядро» та «стратегічна надбудова»), яка ґрунтується на трьох критеріях належності елемента до базових і розкриває висхідно-зворотний характер взаємодії рівнів. Розроблено методiku інтегральної оцінки у вигляді ІКРЕП із п'ятирівневою якісною шкалою інтерпретації (лідерський, достатній, задовільний, низький, критичний рівні) та стратегічними рекомендаціями для кожного рівня. Удосконалено науково-методичний підхід до визначення відносної значущості базових елементів економічного потенціалу на основі експертного опитування представників різних категорій стейкхолдерів промислового сектору регіону зі статистичною верифікацією узгодженості їхніх позицій. Розроблено концептуальну модель організаційного процесу розвитку економічного потенціалу, що передбачає одинадцять структурних етапів із прив'язкою кожного до конкретних елементів потенціалу та формуванням Бюро стратегічного розвитку як інституційного ядра системної підтримки процесу.

Дістали подальшого розвитку науково-методичні підходи до діагностики стадій життєвого циклу економічного потенціалу шляхом доповнення матрицею кількісної ідентифікації п'яти стадій (формування, розвитку, зрілості, стагнації, занепаду) з прив'язкою до значень ІКРЕП і типових профілів часткових нормалізованих індикаторів, що перетворює якісні характеристики стадій у кількісно вимірювані параметри. Також розвинуто класифікацію факторів і принципів формування механізму розвитку економічного потенціалу: принципи поділено на загальні та спеціальні, а фактори впливу систематизовано за рівнями макро-, мезо- та мікросередовища у поєднанні з критеріями взаємозалежності зовнішніх і внутрішніх чинників.

Таким чином, наукова новизна дисертації полягає не лише у введенні нових концептуальних понять і моделей, а й у побудові цілісної методології

вимірювання, проєктування та реалізації механізму розвитку економічного потенціалу промислового підприємства в контексті сучасних структурних трансформацій, що становить суттєвий внесок у розвиток економічної науки.

5. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Вишнюка Віталія Володимировича на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» повністю відповідає вимогам, визначеним наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Структура роботи є логічною, послідовною та відповідає усталеним академічним стандартам. Робота включає всі необхідні елементи: анотацію (українською та англійською мовами), список опублікованих праць здобувача, вступ, основну частину з трьох розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі в повному обсязі розкрито актуальність теми, проаналізовано стан її наукової розробленості, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, методи й інформаційну базу дослідження, обґрунтовано наукову новизну, теоретичну і практичну значущість, наведено відомості про апробацію та публікації автора.

Зміст дисертації структурований логічно: перший розділ закладає теоретико-концептуальні засади формування економічного потенціалу підприємства, другий – присвячений методичному забезпеченню та аналітичній оцінці рівня його розвитку на вибірці машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей, третій – присвячений формуванню та імплементації авторського механізму. Текст викладено академічною українською мовою з дотриманням норм наукового стилю. Загальний обсяг роботи становить 272 сторінки, з них 239 сторінок основного тексту, що відповідає встановленим нормативам. Список використаних джерел є представницьким і охоплює як сучасні вітчизняні, так і зарубіжні

праці. Ілюстративний матеріал (29 таблиць і 26 рисунків) оформлено коректно та з дотриманням вимог щодо наукової візуалізації даних.

Матеріали дисертації пройшли належну апробацію на 6 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях (у містах Львів, Хмельницький, Запоріжжя, Київ, Кам'янець-Подільський), мають підтвержене практичне впровадження у діяльність органів державної влади регіонального рівня, місцевого самоврядування, провідних машинобудівних підприємств та громадських організацій, а також відображені у 14 наукових публікаціях, що свідчить про високий рівень публічності та наукової верифікації результатів дослідження.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

Аналіз опублікованих наукових праць В. В. Вишнюка свідчить про достатню повноту та системність відображення результатів його дисертаційного дослідження. За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць загальним обсягом 3,88 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,96 друк. арк. У тому числі: 2 статті у закордонних періодичних наукових виданнях (обсягом 0,78 друк. арк., з яких автору належить 0,32 друк. арк.); 6 статей у наукових фахових виданнях України, що індексуються в міжнародних наукометричних базах (Index Copernicus, Google Scholar, WorldCat та інших), загальним обсягом 2,24 друк. арк., з яких автору належить 1,84 друк. арк.; 6 публікацій у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях, що додатково відображають результати дослідження (обсягом 0,86 друк. арк., з яких автору належить 0,80 друк. арк.).

У публікаціях автором послідовно висвітлено ключові теоретичні, методичні та прикладні положення дисертації, зокрема:

– теоретико-методичні основи трактування економічного потенціалу підприємства як чинника його довгострокової конкурентоспроможності та

концептуальні засади формування і розвитку економічного потенціалу в умовах стратегічних трансформацій;

– обґрунтування організаційно-економічного механізму розвитку економічного потенціалу підприємства та його структурно-функціональної побудови;

– адаптацію бізнес-моделей підприємств до вимог цифрової економіки та структурних трансформацій національної економіки;

– інструментальну складову механізму залучення іноземних інвестицій як зовнішнього чинника формування фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнного відновлення.

Тематика опублікованих праць цілком відповідає змісту основних розділів дисертації, обсяг особистого внеску здобувача є суттєвим і належним чином зафіксований. Переважна більшість публікацій апробована у рецензованих фахових виданнях, що засвідчує достатній рівень академічної верифікації результатів. Отже, наукові положення, винесені на захист, знайшли повне та логічне відображення в опублікованих працях Віталія Вишнюка.

7. Наукове та практичне значення результатів дослідження.

Результати дисертаційного дослідження Віталія Володимировича Вишнюка мають значне наукове та прикладне значення, підтверджене як глибиною теоретичного опрацювання тематики, так і впровадженням практичних рекомендацій у діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування, машинобудівних підприємств регіону та громадських структур.

З наукового погляду, автором запропоновано цілісну концептуалізацію формування та розвитку економічного потенціалу промислового підприємства, адаптовану до умов структурних трансформацій національної економіки та повоєнного відновлення. Розробка авторської концепції механізму розвитку економічного потенціалу як інтегрованої адаптивної

системи семи підсистем, трирівневої ієрархічної моделі базових елементів, методики ІКРЕП із п'ятирівневою якісною шкалою інтерпретації та концептуальної моделі організаційного процесу забезпечують розширення методологічної бази економічної науки в управлінському, аналітичному та галузево-регіональному напрямках.

З практичної точки зору, автором створено інструментарій, що дає змогу:

- здійснювати інтегральну діагностику стану економічного потенціалу машинобудівних підприємств на основі авторського ІКРЕП, що враховує всі сім базових елементів потенціалу та регіонально специфічні вагові коефіцієнти;

- ідентифікувати «вузькі місця» у структурі потенціалу та обґрунтовувати диференційовані пріоритети управлінського впливу для підприємств із різним рівнем розвитку економічного потенціалу;

- визначати стадію життєвого циклу економічного потенціалу за поточним значенням ІКРЕП та обирати адекватний набір управлінських інструментів з арсеналу механізму розвитку;

- впроваджувати концептуальну модель організаційного процесу розвитку економічного потенціалу з формуванням Бюро стратегічного розвитку та посадовою функцією аналітика ІКРЕП як інституційного ядра системної підтримки процесу.

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дослідження використано у діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 2348-16/2026 від 05.01.2026), Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1256-6/2026 від 07.01.2026), Постійної комісії з питань економічної політики, бюджету, фінансів, торгівлі, розвитку середнього та малого бізнесу Хмельницької районної ради (довідка № 03-14/2026 від 14.01.2026), ГО «Вінницький Бізнес Клуб» (довідка № 8/42 від

12.01.2026), ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР» (довідка № В-12-2 від 15.01.2026), ДП «Новатор» (довідка № 18/7 від 19.01.2026), ТОВ «Укрелектроапарат» (довідка № 334 від 21.01.2026), АТ «Завод «Темп» (довідка № 234 від 22.01.2026). Результати дослідження впроваджено також у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Методи дослідження цільових ринків», «Економіка підприємства», «Організація діяльності підприємства».

Таке широке впровадження демонструє здатність авторських розробок адаптуватися до умов різних організаційних середовищ – від органів регіонального управління до окремих машинобудівних підприємств. Це свідчить про їхню універсальність, придатність до масштабування та стратегічну цінність для України в контексті повоєнного відновлення промислового сектору, технологічної модернізації економіки та євроінтеграційних процесів.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

В цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані у дисертаційній роботі Віталія Вишнюка, та їх практичне значення, слід відзначити в ній окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження.

1. У підрозділі 2.2 для обґрунтування вагових коефіцієнтів базових елементів економічного потенціалу застосовано метод експертного опитування 20 фахівців із подальшою перевіркою узгодженості позицій за коефіцієнтом конкордації Кендалла. Водночас доцільно було б приділити більше уваги формуванню вибірки експертів: розширення її кількісного складу за рахунок представників інших промислово розвинених регіонів України могло б посилити статистичну надійність та зовнішню валідність отриманих значущих параметрів, а також зменшити ризик регіональної упередженості ваг.

2. Запропонована автором п'ятирівнева якісна шкала інтерпретації ІКРЕП (лідерський, достатній, задовільний, низький, критичний рівні) є важливим методичним здобутком, який забезпечує прикладну операціоналізацію інтегрального показника. Проте у роботі недостатньо розгорнуто обґрунтовано конкретні числові межі, що розділяють відповідні рівні. Детальніше розкриття емпіричного або теоретичного обґрунтування цих порогових значень (зокрема через зіставлення з галузевими бенчмарками або кластерний аналіз) підвищило б відтворюваність методики та її застосовність до підприємств інших галузей промисловості.

3. Метод нормалізації часткових індикаторів min-max, обраний автором, забезпечує приведення різнорідних показників до єдиної безрозмірної шкали від 0 до 1 і є логічним для цілей побудови ІКРЕП. Разом з тим, такий метод чутливий до екстремальних значень у вибірці, що може спотворювати результати ранжування при значній міжкорпоративній асиметрії. Робота виграла б від обговорення альтернативних методів нормалізації (Z-перетворення, ранговий метод) із аргументацією переваг саме min-max-нормалізації для досліджуваної вибірки машинобудівних підприємств.

4. Концептуальна модель організаційного процесу розвитку економічного потенціалу, представлена у підрозділі 3.2, передбачає формування Бюро стратегічного розвитку у складі семи функціональних керівників, зовнішнього консультанта та аналітика ІКРЕП. Така інституційна конструкція є логічно обґрунтованою для середніх і великих машинобудівних підприємств, однак її практичне впровадження на малих підприємствах галузі, що функціонують в умовах обмежених ресурсів, є дискусійним. Робота виграла б від глибшого аналізу можливих варіантів адаптації запропонованої організаційної моделі до підприємств різних розмірних груп та формулювання спрощених модифікацій для малих і середніх суб'єктів господарювання.

5. Удосконалена автором матриця діагностики стадій життєвого циклу економічного потенціалу із прив'язкою до значень ІКРЕП є цікавим

методичним рішенням, що інтегрує концепцію життєвого циклу з кількісним інструментарієм оцінювання. Водночас, з огляду на статичний характер емпіричної бази дисертації (вибірка з 10 підприємств за обмежений період), емпірична верифікація відповідності між значеннями ІКРЕП та реальними стадіями життєвого циклу підприємств на тривалому горизонті спостережень потребує подальшої довгострокової апробації. Доцільним було б більш детальне обґрунтування можливостей подальшої панельної верифікації запропонованої матриці.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії під час захисту дисертації, що підкреслює складність досліджуваної проблематики. Водночас вони не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, проведеного Вишнюком Віталієм Володимировичем.

9. Загальні висновки.

Дисертаційна робота Вишнюка Віталія Володимировича на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства» є самостійно виконаним, цілісним та завершеним науковим дослідженням, що вирізняється належним рівнем теоретичної ґрунтовності, методологічної послідовності та прикладної значущості. У роботі всебічно розкрито сутність, склад та механізми формування і розвитку економічного потенціалу промислового підприємства як ключового чинника його довгострокової конкурентоспроможності в умовах структурних трансформацій національної економіки, наслідків повномасштабного вторгнення та повоєнного відновлення.

Обґрунтовано нові концептуальні підходи, зокрема розроблено авторську концепцію механізму розвитку економічного потенціалу як інтегрованої адаптивної системи семи взаємопов'язаних підсистем, запропоновано трирівневу ієрархічну модель базових елементів економічного потенціалу, методику інтегральної оцінки у формі ІКРЕП із п'ятирівневою якісною шкалою інтерпретації та концептуальну модель

організаційного процесу розвитку економічного потенціалу із формуванням Бюро стратегічного розвитку.

Автору вдалося поєднати інструменти економічної теорії, стратегічного управління, кваліметричного оцінювання та аналітичної діагностики, що забезпечило новизну підходу та прикладну придатність результатів. Положення дисертації повною мірою оприлюднено у наукових публікаціях, обсяг і кількість яких відповідають вимогам щодо апробації змісту дисертаційної роботи.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зміст, структура та рівень виконання дисертаційної роботи Вишнюка Віталія Володимировича відповідає Постанові Кабінету Міністрів про Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії від 12.01.2022 № 44 (із змінами). Автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» за галуззю знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Офіційний опонент:

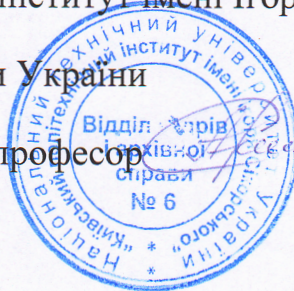
завідувач кафедри економіки і підприємництва

Національного технічного університету України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

Міністерства освіти і науки України

доктор економічних наук, професор



Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

