

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

## **ВІДГУК**

опонента – доктора економічних наук, професора, професора кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізького національного університету, Міністерства освіти і науки України Зінченко Олени Антонівни 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 глибоких структурних трансформацій, посилення глобальної конкуренції та необхідності повоєнного відновлення промислового сектору. За таких обставин здатність підприємства нарощувати, ефективно використовувати та розвивати свій економічний потенціал перетворюється з другорядного завдання на визначальну передумову його виживання й довгострокової конкурентоспроможності. Саме тому наукове обґрунтування механізму розвитку економічного потенціалу промислового підприємства набуває особливої актуальності.

Актуальність дослідження Вишнюка В.В. посилюється кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, машинобудівна галузь, яка залишається ключовим сектором індустріального розвитку держави, зазнала суттєвих втрат: понад 30 % підприємств зруйновані або пошкоджені, близько 70 % обладнання потребує модернізації, а завантаженість виробничих потужностей знизилася до критичного рівня. Водночас галузь демонструє помітну адаптивність зі зростанням обсягів реалізації, що свідчить про наявність значних внутрішніх резервів, актуалізацію яких і покликаний забезпечити запропонований автором механізм.

По-друге, як обґрунтовано доводить дисертант, наявний методичний інструментарій оцінювання економічного потенціалу є фрагментарним: відсутній науково обґрунтований інтегральний показник, що поєднував би принципи повноти, порівнянності, диференційованого зважування та галузевої адаптованості. По-третє, недостатньо розкритими залишаються архітектоніка механізму розвитку як інтегрованої адаптивної системи функціональних підсистем та проблема синтезу концепції життєвого циклу потенціалу з методиками його інтегральної оцінки. Виявлена автором невідповідність між наявними підходами та новими реаліями становить ключову науково-практичну проблему, на вирішення якої спрямовано роботу. Таким чином, тема дисертаційного дослідження є беззаперечно актуальною як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

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

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних робіт, що проводяться у Хмельницькому національному університеті, зокрема є складовою 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) та «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та

логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 0122U002372).

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

Наукові положення, висновки та прикладні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Вишнюка В.В., ґрунтуються на глибокому аналізі значного обсягу наукових джерел, системному підході до предмета дослідження, коректно обраній методології та репрезентативній емпіричній базі, що забезпечує їх високу обґрунтованість і достовірність.

Достовірність висновків підтверджується застосуванням комплексу валідованих методів дослідження: історичного аналізу та теоретичного узагальнення – для дослідження еволюції наукових підходів до трактування економічного потенціалу; системного аналізу – для розкриття складу підсистем механізму його розвитку; експертного оцінювання з обчисленням коефіцієнта конкордації Кендалла – для обґрунтування вагових коефіцієнтів інтегрального показника на основі узгодженої думки 20 фахівців-експертів; економіко-статистичних методів та нормалізації показників (метод min-max) – для приведення різнорідних індикаторів до порівнянної шкали; інтегрального оцінювання – для розрахунку авторського показника та ранжування підприємств; моделювання й структурно-функціонального аналізу – для побудови організаційної моделі та матриць діагностики.

Емпіричною базою дослідження слугували фінансова та управлінська звітність 10 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей за 2021–2025 рр., офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та Національного банку України, аналітичні матеріали міжнародних інституцій, а також результати авторського експертного опитування. Розрахунок Інтегрального коефіцієнта розвитку економічного потенціалу підприємства (ІКРЕП) на основі двадцяти восьми нормалізованих часткових індикаторів продемонстрував практичну застосовність розробленої

методики та виявив системні «вузькі місця» у структурі потенціалу досліджуваних підприємств – насамперед інноваційного та інформаційного. Обґрунтованість рекомендацій підтверджується їх практичним впровадженням, засвідченим вісьмома довідками органів управління, громадських об'єднань і підприємств. Таким чином, усі ключові положення, що виносяться на захист, мають належне теоретичне обґрунтування, підтверджуються коректними методологічними засобами та апробовані на прикладі реальних економічних процесів.

#### **4. Наукова новизна одержаних результатів**

Дисертаційна робота Вишнюка В.В. вирізняється належним рівнем наукової новизни, що проявляється як у формулюванні нових концептуальних підходів, так і в удосконаленні наявних методичних інструментів оцінювання та розвитку економічного потенціалу підприємства.

Ключовим елементом новизни є вперше розроблена авторська концепція механізму розвитку економічного потенціалу підприємства як інтегрованої адаптивної системи семи взаємопов'язаних функціональних підсистем – цілеутворення, діагностики, ресурсного, організаційного, мотиваційного та інформаційно-аналітичного забезпечення, контролю і регулювання, – що утворюють замкнутий управлінський цикл та функціонують на синтезі загальних і спеціальних принципів. На відміну від наявних розробок, авторська концепція операціоналізує саме поняття механізму через прямий зв'язок із трирівневою моделлю потенціалу та результат-орієнтовану архітектуру, у якій методика кількісної діагностики виступає стрижневим аналітичним інструментом управлінського впливу.

Удосконалено низку теоретичних і методичних положень. Зокрема, автор уточнив трактування економічного потенціалу як динамічної інтегрованої системи ресурсів, здатностей і компетенцій з акцентом на адаптивності, інноваційності та синергетичній взаємодії складових;

обґрунтував трирівневу ієрархічну модель базових елементів («ресурсний фундамент», «функціональне ядро», «стратегічна надбудова»), вибудовану за критеріями системності, функціональності та операціоналізованості; розробив методику ІКРЕП як зважену суму нормалізованих часткових індикаторів семи елементів із п'ятирівневою якісною шкалою інтерпретації; удосконалив науково-методичний підхід до визначення відносної значущості елементів на засадах експертного оцінювання зі статистичною верифікацією узгодженості позицій, а також концептуальну модель організаційного процесу розвитку з прив'язкою етапів до елементів потенціалу та формуванням Бюро стратегічного розвитку.

Дістали подальшого розвитку науково-методичні підходи до діагностики стадій життєвого циклу економічного потенціалу, доповнені матрицею кількісної ідентифікації стадій із прив'язкою до значень інтегрального показника, а також класифікація факторів і принципів формування механізму з поділом принципів на загальні та спеціальні й систематизацією факторів за рівнями середовища. Таким чином, наукова новизна полягає не лише у введенні нових категорій та інструментів, а й у побудові цілісної методології вимірювання, діагностики та управління економічним потенціалом підприємства, адаптованої до умов структурних трансформацій і повоєнного відновлення, що становить вагомий внесок у розвиток економіки підприємства.

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

Дисертаційна робота Вишнюка В.В. за структурою та оформленням 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 включає всі необхідні елементи: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список

використаних джерел та додатки. У вступі в повному обсязі розкрито актуальність теми, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну, практичне значення, наведено дані щодо апробації та публікацій.

**6. Зміст дисертації** логічно структурований і викладений академічною українською мовою з дотриманням норм наукового стилю. Загальний обсяг роботи становить 272 сторінки, з них основний текст – 239 сторінок, що відповідає встановленим нормативам. Робота містить 29 таблиць та 26 рисунків, оформлених коректно та з дотриманням вимог до наукової візуалізації даних, а також репрезентативний список використаних джерел, що охоплює сучасні вітчизняні та зарубіжні праці. Перший розділ присвячено теоретико-концептуальним засадам формування економічного потенціалу, другий – методичному забезпеченню та аналітичній оцінці його рівня, третій – формуванню та імплементації механізму розвитку. Матеріали дисертації пройшли належну апробацію на шести міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та мають підтвержене практичне впровадження, що свідчить про високий рівень наукової верифікації результатів.

## **7. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Аналіз опублікованих наукових праць Вишнюка В.В. свідчить про достатню повноту та системність відображення результатів 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 (зокрема у виданні, що індексується базою Web of Science), 6 статей у наукових фахових виданнях України, що індексуються міжнародними наукометричними базами, та 6 публікацій, що додатково відображають результати дослідження.

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

- концептуальні засади формування та розвитку економічного потенціалу підприємства в умовах структурних трансформацій;
- структурно-функціональну побудову механізму розвитку економічного потенціалу як інтегрованої адаптивної системи підсистем;
- методичний інструментарій інтегральної оцінки рівня розвитку економічного потенціалу машинобудівних підприємств;
- роль інвестиційного забезпечення та цифрової трансформації у розвитку економічного потенціалу в умовах повоєнного відновлення.

Тематика опублікованих праць цілком відповідає змісту основних розділів дисертації, а обсяг особистого внеску здобувача є суттєвим і належним чином зафіксований. Таким чином, наукові положення, винесені на захист, знайшли повне й логічне відображення в опублікованих працях автора.

## **8. Наукове та практичне значення результатів дослідження**

Результати дисертаційного дослідження Вишнюка В.В. мають вагомим наукове та прикладне значення. З наукового погляду автором запропоновано цілісну методологію формування, оцінювання та розвитку економічного потенціалу промислового підприємства, що розширює методичну базу економіки підприємства в концептуальному, аналітичному та організаційно-управлінському напрямках. З практичної точки зору створено інструментарій, що дає змогу: здійснювати комплексну діагностику стану економічного потенціалу на основі інтегрального показника; ідентифікувати стадію життєвого циклу потенціалу та «вузькі місця» його структури; обґрунтовувати диференційовані управлінські рішення та пріоритети розвитку; забезпечувати системний моніторинг динаміки потенціалу у конкурентному середовищі.

Положення та результати роботи запропоновано до практичного використання у Департаменті освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 2348-16/2026 від 05.01.2026), Департаменті економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1256-6/2026 від 07.01.2026), Постійній 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) та АТ «Завод «Темп» (довідка № 234 від 22.01.2026). Результати дослідження впроваджено також у навчальний процес Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Методи дослідження цільових ринків», «Економіка підприємства» та «Організація діяльності підприємства». Таке широке впровадження засвідчує універсальність авторських розробок, їх придатність до масштабування та стратегічну цінність у контексті повоєнного відновлення й технологічної модернізації промислового сектору.

## **9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

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

1. У підрозділі 1.1 теоретичним підґрунтям авторського підходу обрано провідні зарубіжні концепції стратегічного управління – ресурсну концепцію, теорію динамічних здатностей та теорію ключових компетенцій. Зазначені концепції формувалися переважно в умовах розвинених ринкових економік зі сталим інституційним середовищем. Робота виграла б від чіткішого окреслення умов і меж застосовності цих теоретичних конструктів до

українського інституційного контексту, що характеризується високою турбулентністю, воєнним станом та особливостями повоєнного відновлення, оскільки пряме перенесення відповідних положень потребує додаткового обґрунтування.

2. У роботі значна увага приділена кількісному оцінюванню економічного потенціалу підприємства, однак меншою мірою розкрито питання якісної інтерпретації управлінських причин отриманих значень показників. Зокрема, низький рівень окремого елемента потенціалу може бути наслідком різних управлінських ситуацій: дефіциту ресурсів, неефективного менеджменту, застарілої організаційної структури, слабкої мотивації персоналу або зовнішніх обмежень. Доцільним було б доповнити методикау діагностичним блоком причинно-наслідкового аналізу, який дозволив би не лише фіксувати слабкі місця, а й пояснювати природу їх виникнення.

3. Автором обґрунтовано важливість розвитку інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств, проте в роботі недостатньо конкретизовано, які саме типи інновацій мають пріоритетне значення для підприємств різного рівня розвитку економічного потенціалу. Зокрема, для одних підприємств першочерговими можуть бути технологічні інновації, для інших – організаційні, продуктові, маркетингові або процесні. Робота виграла б від диференціації інноваційних пріоритетів залежно від поточного стану підприємства, його фінансових можливостей, кадрової спроможності та ринкової позиції.

4. У роботі запропоновано цілісну модель формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства, однак недостатньо уваги приділено питанню часової послідовності впровадження управлінських заходів. Не всі елементи потенціалу можуть розвиватися одночасно через обмеженість фінансових, кадрових та організаційних ресурсів. Доцільно було б запропонувати етапність практичного впровадження механізму: короткострокові першочергові заходи, середньострокові інструменти стабілізації та довгострокові напрями стратегічного розвитку.

Разом з тим, наведені зауваження загалом не знижують наукової і практичної цінності проведеного дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

#### 10. Загальний висновок

Вважаю, що за змістом, оформленням, актуальністю, ступенем обґрунтованості і достовірності одержаних результатів, логічністю викладу, важливістю для науки та практики, науковою новизною, дисертаційне дослідження Вишнюка Віталія на тему «Формування механізму розвитку економічного потенціалу підприємства», яка подана до захисту у спеціалізовану вчену раду на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» носить цілісний характер, має закінчену форму, відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023 р. та № 507 від 03.05.2024р.), а її автор – Вишнюк Віталій, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка».

#### Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання  
та інноваційного розвитку, Криворізького  
національного університету,  
Міністерства освіти  
і науки України

О.А. Зінченко

Підпис професора Зінченко О.А.  
ЗАСВІДЧУЮ

