

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 58.082.138
Західноукраїнського національного університету
д.е.н., професору Желюк Т.Л.*

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора, професора кафедри економічної
теорії, підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету
Гончар Ольги Іванівни
на дисертацію Флиса Віктора Романовича
«Планування та техніко-економічне обґрунтування ефективності
використання матеріальних ресурсів»
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Рациональне використання матеріальних ресурсів належить до визначальних передумов безперервності виробництва, контролю собівартості, фінансової стійкості та конкурентоспроможності промислових підприємств. Для матеріаломістких виробництв, зокрема цементної промисловості, якість планування потреби в сировині, паливі та енергоресурсах безпосередньо впливає на операційну результативність, завантаження потужностей і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. За умов воєнних ризиків, порушення логістичних ланцюгів, зростання вартості енергоносіїв, дефіциту окремих видів сировини та необхідності післявоєнного відновлення проблема техніко-економічного обґрунтування ресурсних рішень набуває особливої ваги.

Дисертація Флиса В.Р. спрямована на вирішення актуального наукового завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад планування та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів підприємств, здійснення комплексного аналізу сучасної практики управління матеріальними ресурсами у промисловому секторі та обґрунтування науково-практичних підходів до удосконалення інструментарію оцінювання, планування й підвищення ефективності їх використання в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Вибір цементної галузі як емпіричного середовища дослідження є обґрунтованим, оскільки виробництво цементу характеризується значною часткою матеріальних та енергетичних витрат, технологічною залежністю від стабільності постачання і високою чутливістю до зміни цін на ресурси.

Актуальність роботи посилюється тим, що автор не обмежується констатацією рівня матеріаломісткості, а намагається інтегрувати планові, нормативні, аналітичні та прогнознi процедури в єдиний управлінський цикл. Така постановка проблеми відповідає потребам сучасного менеджменту, орієнтованого на ресурсозбереження, цифровізацію контролю, оперативне коригування норм і формування сценаріїв розвитку підприємства.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота Флиса Віктора Романовича підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету в межах тем «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562) та «Моделі управління інвестиційно-інноваційною діяльністю підприємств у кризових та післякризових умовах» (державний реєстраційний номер 0126U003631).

Визначена у дисертації мета логічно конкретизована у сукупності завдань: від уточнення економічної сутності матеріальних ресурсів і систематизації методичних підходів до апробації авторського інструментарію та прогнозування показників ресурсоефективності. Об'єктом дослідження визначено процеси планування, аналізу та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів підприємств цементної галузі, а предметом - теоретичні, методичні й прикладні засади відповідних управлінських процесів. Співвідношення об'єкта, предмета, мети та завдань у цілому є коректним і забезпечує послідовність наукового пошуку.

Методичний апарат роботи охоплює системний і структурно-функціональний підходи, структурний, динамічний та порівняльний аналіз, методи факторного аналізу, економіко-математичне моделювання, прогнозування і стратегічне оцінювання. Поєднання зазначених методів дало змогу перейти від теоретичного узагальнення до розрахунково-аналітичної перевірки запропонованих положень. Інформаційну базу сформовано за даними офіційної статистики, фінансової та виробничої інформації підприємств, галузевих матеріалів, нормативно-правових актів і наукових джерел.

Загальна логіка дослідження є послідовною: спочатку сформовано теоретичний базис і понятійний апарат; далі здійснено аналіз параметрів функціонування підприємств цементної промисловості та розроблено систему показників; у завершальній частині проведено апробацію, прогнозування і розроблено організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання ресурсів.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Зміст, структура дисертації, обсяг опрацьованої вітчизняної та зарубіжної літератури, використані наукові підходи та інструментарій наукового дослідження Флиса Віктора Романовича

дозволяють стверджувати, що наукові положення, висновки і рекомендації, винесені на захист, мають достатній ступінь обґрунтування, що підтверджує статус дисертаційної роботи як самостійно виконаного та повноцінного наукового дослідження.

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни. Дисертація складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 219 сторінок друкованого тексту. Робота містить 28 таблиць, 23 рисунки. Список використаних джерел налічує 163 найменування на 19 сторінках. Структура роботи відповідає поставленим завданням, а розділи взаємопов'язані за змістом.

У першому розділі «Теоретичні основи планування та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів» досліджено економічну сутність матеріальних ресурсів, їх місце у виробничо-ресурсному потенціалі підприємства, класифікаційні ознаки, концепції ресурсоефективності та методичні підходи до планування, аналізу і оцінювання. Позитивним є розгляд матеріальних ресурсів не лише як об'єкта обліку або постачання, а як стратегічного об'єкта менеджменту, пов'язаного з технологічним розвитком, нормуванням, контролем, мотивацією та цифровізацією виробничих процесів.

Автор узагальнює еволюцію підходів від витратної парадигми до концепції ресурсоефективності, обґрунтовує потребу в адаптивному управлінні та розширює класифікацію матеріальних ресурсів за рівнем інноваційності, можливістю заміщення, стратегічною важливістю, придатністю до повторного використання й цільовим призначенням. Систематизація теоретичних положень створює основу для формування інформаційної бази планування та контролю ресурсоспоживання. Водночас перший розділ не є суто реферативним: у ньому окреслено структурно-логічний підхід до формування матеріаломісткості, показано взаємозв'язок планування, прогнозування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Розгляд галузевої специфіки цементного виробництва, технологій Lean Production, Just-in-Time, Kanban, ERP, IoT та інструментів автоматизованого моніторингу розширює управлінський контекст дослідження.

Висновки до першого розділу узгоджуються з його змістом і фіксують основні теоретичні результати: уточнення економічної сутності ресурсів, розвиток класифікаційного підходу, обґрунтування адаптивної моделі управління та потребу у вдосконаленні методичного інструментарію планування й аналізу.

У другому розділі «Методичне забезпечення планування та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів» проаналізовано діяльність ПрАТ «Івано-Франківськцемент» та АТ

«Подільський цемент», сформовано систему показників оцінювання ресурсоефективності, запропоновано матрицю «Динаміка-Перевага», розширено набір проміжних аналітичних індикаторів і розвинуто інструментарій факторного аналізу.

Заслуговує позитивної оцінки прагнення автора поєднати виробничі, ресурсні, трудові та фінансові характеристики. Порівняльний аналіз двох підприємств дає змогу виявити відмінності у темпах зростання, рентабельності, продуктивності праці, фондівддачі, матеріаломісткості, ліквідності, ризику та експортній активності. Такий масив показників дозволяє оцінити не лише безпосереднє використання матеріалів, а й ширший управлінський контекст, у якому формуються ресурсні рішення.

Матриця «Динаміка-Перевага» використовується для позиціонування показників за темпами зміни та відносною конкурентною позицією. Її практичний сенс полягає у виділенні зон «Лідерство», «Динамічний пріоритет», «Частковий пріоритет» і «Слабкість», що дає змогу структурувати проблемні напрями та сформулювати управлінські орієнтири для кожного підприємства.

Окремим результатом є доповнення традиційних показників матеріаломісткості та матеріалівддачі тактовим індексом, коефіцієнтами досягнення, запасу, цільового використання та іншими проміжними індикаторами. Автор прагне розмежувати емпіричні, моделюючі й контролюючі показники, що підвищує оперативність діагностики відхилень і створює передумови для коригування планових норм.

Подальший розвиток факторного аналізу пов'язано із застосуванням методу пайової динаміки до аналізу матеріаломісткості. Запропонований підхід використано для розподілу загальної зміни результативного показника між факторами та для виявлення домінуючих детермінант на досліджуваних підприємствах. Методичні положення доведено до розрахункових процедур і апробовано у третьому розділі.

Третій розділ «Напрями вдосконалення планування та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів» містить аналіз забезпеченості підприємств ресурсами, апробацію запропонованого інструментарію, сценарні розрахунки зниження матеріаломісткості, економетричне моделювання та організаційно-управлінський механізм підвищення ресурсоефективності.

Практична спрямованість розділу проявляється у розрахунку норм витрат матеріалів на одиницю цементної продукції, оцінюванні відхилень фактичного споживання від нормативів, визначенні впливу обсягу виробництва і матеріальних витрат на матеріаломісткість, а також у формуванні прогнозних орієнтирів. Апробація здійснена на матеріалах двох підприємств, що дозволяє зіставити результати й продемонструвати можливість використання методичних розробок у різних виробничих умовах.

Автором побудовано однофакторні та багатфакторні моделі матеріаломісткості, сформовано сценарії її зниження, запропоновано механізм управління, який включає факторний, організаційно-управлінський, інструментальний і результативний блоки. Позитивним є поєднання натуральних та вартісних вимірників, оскільки воно дає змогу узгодити технологічний контроль із фінансово-економічною оцінкою.

Практичне значення одержаних результатів підтверджено довідками про використання окремих положень у діяльності АТ «Подільський цемент», ПрАТ «Івано-Франківськцемент» та в освітньому процесі Західноукраїнського національного університету. Запропоновані підходи можуть бути використані для уточнення норм ресурсоспоживання, моніторингу матеріальних відхилень, виявлення внутрішніх резервів, формування виробничих програм і підтримки управлінських рішень щодо модернізації.

Загалом прикладна частина дисертації демонструє намагання автора довести теоретичні положення до рівня конкретних алгоритмів, індикаторів і управлінських процедур. Це підвищує практичну цінність роботи, хоча окремі розрахункові модулі потребують додаткового статистичного й економічного обґрунтування, що відображено у зауваженнях нижче.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях. Положення і висновки, сформульовані у дисертації, опубліковано у 10 наукових праць загальним обсягом 4,84 друк. арк. (автору належить 3,9 друк. арк.), у тому числі: 5 праць у фахових виданнях категорії «Б», автору належить 3,07 друк. арк., 5 праць апробаційного характеру відповідно 0,71 друк. арк. Кількість та якість публікацій відповідає вимогам МОН України щодо публікації основних наукових результатів дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Таким чином, повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях дозволяє констатувати високий ступінь відкритості, прозорості і відповідності дослідження Флиса Віктора Романовича на тему «Планування та техніко-економічне обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів» стандартам академічної доброчесності, а також його цілковитій готовності до публічної наукової дискусії та інтеграції у світовий науковий простір.

Характеристика основних положень наукової новизни. Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретичних, методичних і прикладних засад планування та техніко-економічного обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів. Найбільш вагомими результатами, які заслуговують позитивної оцінки, є такі.

Уточнено економічну сутність матеріальних ресурсів як системної сукупності предметів праці, що формують матеріальну основу виробництва та

виступають стратегічним об'єктом менеджменту. Розширено класифікацію ресурсів за ознаками інноваційності, заміщованості, стратегічної важливості, відновлюваності, повторного використання та цільового призначення. Відповідні положення сформульовано у вступі (с. 22-24), розкрито в теоретичній частині (с. 27-46) та узагальнено у висновках (с. 84-85, 192).

Удосконалено концептуальний підхід до планування і техніко-економічного обґрунтування ефективності використання ресурсів через інтеграцію планових, аналітичних, нормативних, контрольних і прогнозних процедур у безперервний управлінський цикл. Результат заявлено на с. 22-23, методично розвинуто на с. 64-83 та підсумовано на с. 193.

Розвинуто методичні підходи до планування використання матеріальних ресурсів шляхом поєднання нормативного, розрахунково-аналітичного і факторного підходів із урахуванням технічного стану обладнання, технологічних інновацій та організаційних умов виробництва. Зміст результату відображено на с. 111-120, 129-134 та у висновках на с. 193-194.

Запропоновано комплексну систему оцінювання ресурсоефективності, яка поєднує традиційні, проміжні та контролюючі показники. До її складу включено тактовий індекс, коефіцієнти досягнення, запасу, цільового використання та інші індикатори оперативного моніторингу. Систему обґрунтовано на с. 117-120 і 135-138, апробовано на с. 168-176, а узагальнено на с. 193.

Запропоновано застосування матриці «Динаміка-Перевага» для стратегічного позиціонування показників розвитку підприємств за поєднанням динамічного та максимізуючого індексів. Методичний алгоритм наведено на с. 103-105, результати матричного аналізу - на с. 109-111, підсумкове значення результату - на с. 194.

Набув подальшого розвитку інструментарій детермінованого факторного аналізу через адаптацію методу пайової динаміки до оцінювання матеріаломісткості цементної продукції. Формалізацію підходу подано на с. 138-152, практичну апробацію - на с. 168-176, узагальнення результатів - на с. 193-194.

Розроблено організаційно-управлінський механізм підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів, що поєднує планування, моніторинг, аналіз, коригування та прогнозування, а також передбачає автоматизований збір і візуалізацію виробничих даних. Механізм і схеми його реалізації наведено на с. 185-190, узагальнення - на с. 194-195.

Зазначені результати мають взаємопов'язаний характер: теоретичне уточнення категорій використано для побудови системи показників; аналітичні індикатори інтегровано у процедури факторного аналізу й прогнозування; одержані розрахунки покладено в основу організаційно-управлінського механізму. Саме ця послідовність формує цілісність авторського задуму.

Прикладна цінність отриманих результатів підтверджується успішною

верифікацією в процесі апробації та впровадженням у практичну діяльність. Зокрема, отримані в роботі результати впроваджено у АТ «Подільський цемент» (довідка № 103-25/22 від 15.07.2025 р.), що дозволило підвищити обґрунтованість управлінських рішень у сфері ресурсного забезпечення та посилити ефективність використання матеріальних витрат. Результати дослідження були застосовані в діяльності ПрАТ «Івано-Франківськцемент» (довідка 163-15/14 від 11.05.2025р.), де їх використання сприяло вдосконаленню планування потреби у матеріальних ресурсах, підвищенню точності прогнозування виробничих витрат та оптимізації структури матеріальних витрат підприємства. Основні положення, сформульовані у дисертаційній роботі впроваджено в освітній процес Західноукраїнський національний університет при викладанні дисципліни «Операційний менеджмент» (довідка № 126-26/1197 від 18.05.2026р.).

Відповідність дисертації встановленим вимогам За структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії. Тема та зміст дисертації відповідають паспорту спеціальності 073 – Менеджмент.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами аналізу тексту дисертації, проведених розрахунків та використаних джерел є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації чи фабрикації наукових результатів. Згідно з наданою автором довідки Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат (StrikePlagiarism.com), встановлено належний рівень текстової унікальності, а всі запозичення оформлено відповідно до вимог академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Флиса В.Р. в цілому, вважаємо за необхідне відзначити окремі дискусійні положення:

1. На нашу думку, алгоритм побудови матриці «Динаміка-Перевага» потребує додаткового методичного обґрунтування. На с. 103 динамічний індекс описано як відношення показника звітного року до базового, але формула (2.1) містить кореневе перетворення; у табл. 2.2 на с. 105 для оцінки рентабельності АТ «Подільський цемент» фактично використано просте відношення, що дало від'ємне значення. Також на с. 104 однаково позначено «позитивний вплив» для стимуляторів і дестимуляторів, а критерії меж чотирьох квадрантів не обґрунтовано. Варто узгодити словесний опис, формули та фактичні розрахунки, а також пояснити обробку від'ємних і близьких до нуля значень.

2. У системі додаткових показників наявна термінологічна неузгодженість. На с. 135 використано назву «коефіцієнт вилучення», на с. 138 - «коефіцієнт усунення відхилень», у висновках на с. 155 і в апробації на с. 189 -

«коефіцієнт відсторонення»; аналогічно чергуються поняття «коефіцієнт цільових витрат», «цільової витрати» і «цільового використання» (с. 135-138, 155, 189). Крім того, у формулі (2.5) на с. 136 не всі позначення та індекси належно розкрито. Доцільно було уніфікувати назви, подати повний перелік змінних, діапазони значень і конкретизувати правила економічної інтерпретації кожного індикатора.

3. Емпірична база обмежена двома підприємствами цементної промисловості (с. 100, 156-176), що дає змогу виконати поглиблений кейс-аналіз, але звужує можливості узагальнення результатів на всю цементну галузь і тим більше на промислові підприємства загалом. На нашу думку, посилити доказовість можна було б за рахунок галузевих середніх, вибірки більшої кількості виробників або перевірки методики на підприємствах іншої матеріаломісткої галузі.

4. Сценарні розрахунки на с. 177-179 названо оптимізаційною моделлю, однак у тексті не наведено формалізованої цільової функції, системи обмежень, алгоритму оптимізації та критерію вибору оптимального рішення. Таблиця 3.6 (с. 178) відображає заздалегідь задані сценарії зниження матеріаломісткості на 5, 10 і 15 відсотків. Тому, на нашу думку, доцільно було б позиціонувати ці розрахунки як сценарне моделювання, або повністю розкрити математичну постановку оптимізаційної задачі та обґрунтувати допустимість відповідних змін ресурсної структури.

5. Техніко-економічне обґрунтування автоматизованого моніторингу та організаційно-управлінського механізму на с. 185-190 зосереджене переважно на очікуваному ефекті: скороченні простоїв, зниженні матеріаломісткості та поліпшенні коефіцієнтів. Водночас не наведено вартості обладнання і програмного забезпечення, витрат на інтеграцію, навчання персоналу, супровід, кібербезпеку, терміну окупності та аналізу чутливості. Додавання інвестиційного бюджету, грошових потоків і ризикових сценаріїв зробило б техніко-економічну складову роботи повнішою.

Однак, ці зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації Флиса В.Р. і мають переважно рекомендаційний характер для подальших досліджень.

Загальний висновок.

Дисертація Флиса Віктора Романовича на тему «Планування та техніко-економічне обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів» являє собою цілісне, логічно структуроване наукове дослідження, яке вирішує актуальне наукове завдання. Робота характеризується внутрішньою логічною цілісністю, належним рівнем наукової аргументації, достатньою апробацією основних результатів і належним ступенем обґрунтованості сформульованих висновків і рекомендацій.

Вважаю, що за актуальністю, науковою новизною, ступенем обґрунтованості і достовірності наукових положень, практичним значенням, оформленням і повнотою висвітлення результатів у публікаціях автора дисертаційна робота Флиса Віктора Романовича на тему «Планування та техніко-економічне обґрунтування ефективності використання матеріальних ресурсів», представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» з галузі знань 07 – Управління та адміністрування носить цілісний характер, має закінчену форму, відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України, зокрема вимогам наказу МОН України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами) та іншим нормативним документам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор, Флис Віктор Романович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – за спеціальністю «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі,
учений секретар Вченої ради
Хмельницького національного університету,
доктор економічних наук, професор



Ольга ГОНЧАР

Підпис Гончар О.І. засвідчую.
Проректор з НПР Хмельницького
національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ