

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора,
професора кафедри економічної кібернетики та інформатики
Західноукраїнського національного університету
Птащенко Олени Валеріївни
на дисертаційну роботу
Полиняка Володимира Васильовича
на тему «ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ЛОГІСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Сучасні умови господарювання характеризуються високою динамічністю, зростанням конкуренції та необхідністю постійного удосконалення бізнес-процесів. Для підприємств логістичної галузі ці виклики мають особливе значення, оскільки саме вони забезпечують ефективний рух матеріальних, інформаційних і фінансових потоків у національній та глобальній економіці. У таких умовах конкурентоспроможність логістичного підприємства визначається не лише техніко-технологічним рівнем його розвитку чи якістю наданих послуг, а й глибинними внутрішніми чинниками, серед яких ключову роль відіграє організаційна культура.

Організаційна культура є складною системою цінностей, норм, переконань, традицій та моделей поведінки, які формують соціально-психологічне середовище підприємства. Вона визначає ставлення працівників до праці, клієнтів, партнерів та змін у зовнішньому середовищі, а отже, безпосередньо впливає на ефективність управління, інноваційність і здатність до адаптації. У логістичних підприємствах, де діяльність тісно пов'язана з координацією, комунікаціями та взаємодією багатьох учасників ланцюга постачання, роль організаційної культури є особливо значущою. Саме від неї залежить якість сервісу, оперативність прийняття рішень, гнучкість у реагуванні на потреби клієнтів та стабільність партнерських відносин.

Формування ефективної організаційної культури у логістичному бізнесі передбачає цілеспрямовану роботу керівництва над створенням спільної

системи цінностей, розвитку внутрішніх комунікацій, підвищенням рівня мотивації персоналу та формуванням лідерських компетентностей. Це, у свою чергу, стає основою для стратегічного розвитку підприємства, підвищення його репутації на ринку та зміцнення конкурентних позицій.

Актуальність дослідження Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських підходів до розвитку організаційної культури логістичних підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища, цифровізації логістичних процесів і зростання вимог клієнтів до швидкості та якості обслуговування. Формування сильної корпоративної культури стає не лише інструментом внутрішньої інтеграції персоналу, а й важливою складовою забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємства на ринку логістичних послуг.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за такими темами: «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U200784) в частині аналітичної оцінки діяльності логістичних підприємств на території територіальної громади і їх взаємодії з органами місцевої влади; «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві» (державний реєстраційний номер 0124U001471) – в частині напрацювання пропозицій щодо удосконалення професійного навчання персоналу на основі компетентнісного підходу; «Підвищення конкурентоспроможності підприємств: цифрові фінансові інструменти та звітність» (державний реєстраційний номер 0125U002710), в рамках якої проведена аналітика та напрацьовані рекомендації щодо формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємств під впливом цифрових змін; «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), в рамках якої здійснена розробка розділу «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності»; «Науково-професійне консультування у сфері підвищення кваліфікації фахівців підприємства з використанням

сучасних маркетингових комунікаційних технологій в умовах війни».

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Структура дисертації є логічною, кожен із її розділів супроводжуються відповідними висновками. Розв'язання поставлених завдань базується на результатах аналізу широкого кола джерел, які репрезентують західну й вітчизняну наукову думку та оприлюднені в наукових публікаціях здобувачки.

Оцінюючи дисертаційне дослідження Полин'яка Володимира Васильовича, насамперед слід відзначити досить вдалий вибір методичного інструментарію, що дозволив забезпечити цілісність, міжгалузевий характер і логічний виклад матеріалу.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. У дисертаційній роботі Полин'яка Володимира Васильовича представлено поглиблене дослідження, яке ставить перед собою завдання аналізу, обґрунтування та подальшого розвитку теоретичних і методичних концепцій, наукових підходів та практичних рекомендацій з метою формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Серед найбільш значущих здобутків автора слід зазначити:

вперше запропонована методологія інтегрованої оцінки ефективності впливу основних характеристик організаційної культури на конкурентоспроможність організації, яка синтезує методики експертних оцінок та економіко-математичного моделювання на основі регресивних моделей, що дозволило вирішити складну методичну проблему врахування якісних і кількісних оцінок і створити більш об'єктивно обґрунтовану інформаційну базу для менеджменту щодо стратегічного фокусування компаній для забезпечення здатності адаптуватися та перемагати в перспективі;

удосконалено науковий підхід до систематизації факторів впливу на формування організаційної культури підприємств, за яким, на відміну від відомих в наукових розвідках, передбачено розмежування понять «фактори (базові передумови)» та «чинники змін», виокремлення загального і особливого. Загальність формування організаційної культури у дослідженні трактується як форма, яку одержують дії в організації незалежно від виду

діяльності, особливе – яке належить лише певному типу підприємств;

обґрунтовано методичний підхід до побудови системи стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності підприємств в рамках якого: розроблено модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії; запропоновано методику створення ділової стратегії підприємства, в якій, на відміну від існуючих, уточнено придатність існуючих концепцій вибору стратегій для розвитку підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності та агресивності зовнішнього середовища; алгоритм формування стратегій доповнено такими елементами, як оцінка потенціалу конкурентоспроможності, розробка матриць альтернативних стратегічних рішень, визначення стратегічних рішень з врахуванням результатів SWOT-аналізу потенціалу підприємства та розроблений автором перелік функціональних стратегій;

дістали подальшого розвитку базові положення теорії організації щодо функціонального навантаження організаційної культури в системі управління підприємством, які доповнені представленням організаційної культури «в широкому розумінні» як: складової менеджменту та інструменту управління; своєрідного інституту; нематеріального активу, що підвищує ефективність використання потенціалу підприємства; фактора адаптації організації до викликів зовнішнього середовища, посилення внутрішньої інтеграції, інноватизації людського капіталу, покращення ділових відносин з партнерами, корпоратизації управління, підвищення економічної ефективності виробництва загалом та продуктивності праці зокрема, підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства на відповідному ринку товарів і послуг; складової бренд-менеджменту;

розроблено методичні підходи до дослідження чинної практики управління процесом трансформації організаційної культури, в контексті чого запропоновано можливий алгоритм дій з чітким переліком індикаторів для моніторингу реальної поведінки компаній стосовно дотримання цього алгоритму, який протестований в рамках роботи фокус-групи з представників компаній, що дозволило виявити відсутність: стратегічних векторів, проактивних дій на зміну організаційної культури, механізмів контролю за реалізацією способів змін, концептуальних засад розвитку організаційної культури, зорієнтованих на врахування бачення її ознак персоналом,

підвищення конкурентоспроможності компанії;

запропоновано інструментарій стимулювання організації до переходу на рівень організаційної культури, зорієнтований на зростання економічної активності людського потенціалу логістичного підприємства, забезпечення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг та формування відносин корпоративізму, в контексті чого запропоновано систему корпоративних програм та обґрунтовано інтеграцію ділової стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності в корпоративну стратегію підприємства.

Наукова обґрунтованість одержаних результатів дослідження.

Основні теоретичні положення, висновки та пропозиції мають достатню наукову обґрунтованість, що підтверджується логікою побудови та методологією дослідження, аргументацією наведених доказів, мотивованим використанням теоретичної, практичної та законодавчої бази, глибоким аналізом широкої інформаційної бази за темою дисертаційної роботи.

Відповідно до поставленої мети в дисертації було вирішено комплекс завдань, що дозволило узагальнити теоретичні положення та на основі проведених досліджень розробити науково-методичні та практичні рекомендації щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Чіткість постановки мети та завдань дисертації зумовили цілеспрямовану дослідницьку діяльність та достовірність отриманих результатів.

Результати дослідження знайшли практичне застосування та використані Тернопільською міською радою в процесі формування Стратегії розвитку Тернопільської міської територіальної громади до 2027 року (із перспективою дії до 2034 року) та в оцінці конкурентного середовища в економіці територіальної громади (довідка №189/09 від 22.08.2025 року); результати проведеного опитування працівників та стейкхолдерів щодо характеристик чинної організаційної культури, рівня задоволеності нею працівників компанії, оцінка потенціалу конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг, методика оцінки процесів трансформації організаційної культури та рекомендації щодо удосконалення системи професійного навчання персоналу застосовані в роботі компанії Flexx Freight (довідка №001/25 від 4.03.2025 р.); розроблена здобувачем система індикаторів для характеристики чинників формування організаційної культури та результати оцінки інтегральних коефіцієнтів їх відносної важливості

використані при розробці заходів, направлених на удосконалення роботи в сфері логістики, впроваджені ПРАТ «Тернопільмолокозавод» компанії «Молокія» (довідка №493 від 19.07.2024 р.); розроблена автором дисертації методика оцінки організаційної культури на засадах онлайн-опитування та роботи фокус-груп, методика оцінки впливу організаційної культури на підвищення потенціалу конкурентоспроможності організації та методика формування організаційного профіля організаційної культури підприємства апробовані в роботі з питань управління персоналом, використані менеджментом ТОВ «РКК Альянс» в частині адміністрування діяльності та адаптації чинної організаційної культури до умов зростання конкуренції на ринку логістичних послуг (довідка № 22/25 від 25.08.2025 р.); розробки здобувача в частині соціологічного дослідження організаційної культури та оцінки ефективності впливу її основних ознак на економічну результативність і підвищення конкурентоспроможності підприємства впроваджені в управлінську діяльність Товариства з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ФАРМІНГ» (довідка №14/25 від 1.09.2025 року). Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні змістовного наповнення програм та розробці управлінських ситуацій з дисциплін: «Методологія наукових досліджень» освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Управління персоналом» на другому рівні підготовки галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»; «Теорія організації» освітньо-професійних програм «Менеджмент», «Управління персоналом» спеціальності «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» спеціальності «Публічне управління та адміністрування»; «Логістичний менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності «Менеджмент» на першому рівні підготовки (довідка № 126-01/2082 від 22.09.2025). У цілому, робота є систематизованою, а етапи дослідження – взаємопов'язаними. Мета дисертаційної роботи була досягнута, що підтверджується обґрунтованими висновками та рекомендаціями.

Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях. Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 17 наукових працях, з них у 1 статті у науковому періодичному виданні, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 6 статтях у наукових фахових виданнях категорії Б, з них 4 одноосібних. 10 наукових публікацій додатково

відображають наукові результати досліджень за темою дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць, в яких розкрито основні результати наукових досліджень за темою дисертації, становить 12,1 д.а., особисто автору належить 9,4 д.а.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація складається з анотацій, списку публікацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. У додатках представлено копії довідок про апробацію результатів, отриманих у ході дослідження. Обсяг основного тексту відповідає встановленим вимогам. Виклад матеріалу роботи здійснено у науковому стилі з дотриманням вимог до структури та логіки дослідження згідно завдань, спрямованих на досягнення визначеної мети. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. зі змінами від 31.05.2019 р.

Академічна доброчесність. При глибокому розгляді дисертаційної роботи Полянська В.В. не виявлено порушення академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності. Проведена перевірка за допомогою сучасного програмного забезпечення, призначеного для виявлення текстових збігів, засвідчила оригінальність авторського тексту та належне цитування використаних джерел. Про що свідчить звіт представленої перевірки роботи на подібність.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами слід наголосити, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення.

1. В підрозділі 1.3 представлено методологічний базис дослідження процесу формування організаційної культури логістичних підприємств, який об'єднує сукупність методичних підходів. При цьому зауважимо, що автор в подальшому не зазначає чи можна використовувати представлений методологічний базис для інших галузей.

2. В розділі 2 дисертаційної роботи автором представлено результати компаративного аналізу оцінки організаційної культури логістичних компаній.

При цьому доцільним би було навести автором конкретні приклади його застосування для прийняття управлінських рішень щодо формування організаційної культури, щоб значно підсилило обґрунтованість його застосування.

3. В підрозділі 2.3. дисертаційної роботи здійснено апробацію теоретичних моделей на основі їх практичного застосування, аналізуючи отримані емпіричні дані для компанії Flexx Freight. Зазначимо, що доцільно було б представити подібну апробацію для порівняння з іншими компаніями для підвищення обґрунтованості представлених наукових результатів.

4. На рис. 3.1 представлено модель стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії. Запропонований в моделі аналіз зовнішнього середовища дозволив ідентифікувати вплив: політичних факторів, які підтверджують політику держави щодо пріоритетності розвитку логістики в структурному реформуванні економіки країни, співпраці з зарубіжними партнерами, підтримки підприємництва в даній сфері діяльності; економічних, які засвідчують нестабільність економічного розвитку, рівень економічної спроможності логістичного бізнесу в Україні, турбулентність логістичного ринку; інституційних, що вказують на нормативно-правове поле функціональної діяльності логістичних підприємств, його гармонізацію з міжнародним законодавством, засвідчують роль різних інститутів та інституцій в розвитку логістики; технологічних, що створюють можливості імплементації нових технологій в процеси надання логістичних послуг, розвиток цифрових платформ та електронних сервісів; екологічних факторів, які вказують на сучасні рамкові обмеження в питаннях екологічного забруднення середовища транспортними засобами, функціонування системи складування та збереження вантажів, умови поводження з небезпечними вантажами. Зауважимо, що доцільним було б представити більш детально обґрунтування кожного блоку моделі, щоб значно підсилило обґрунтованість представленої моделі.

5. У підрозділі 3 запропоновано аналіз проведених по USF Dispatch, Flexx Freight, West Container Terminal, що дає можливість оцінити діяльність підприємств. На нашу думку, доцільним є представити аналогічні дослідження по підприємствах інших галузей, що дало б змогу конкретизувати дослідження та порівняти їх для подальшого прогнозування розвитку логістичної галузі.

Загальний висновок

Загальний висновок дисертації свідчить про те, що представлене дослідження є завершеним та самостійним внеском у економічну науку. Наукова новизна роботи виявляється у впровадженні новаторських методичних підходів, що дозволяють розширити розуміння процесу формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Тема дисертації є актуальною, її структура є добре продуманою, а матеріал викладений логічно та послідовно. Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 073 «Менеджмент».

Дисертаційна робота «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» повністю відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 року «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор Поляняк Володимир Васильович присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Галузь знань 07 Управління та адміністрування).

Рецензент:

**професор кафедри економічної кібернетики
та інформатики**

Західноукраїнського

національного університету

доктор економічних наук, професор

Олена ПТАЩЕНКО

