

*Голові спеціалізованої вченої ради ДФ 58.082.094
Західноукраїнського національного університету
д.е.н., професору Руслану Августину*

ВІДГУК

офіційного опонента

**докторки економічних наук, професорки,
професорки кафедри підприємництва, торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету
Ліпич Любов Григорівни
на дисертацію Поляняка Володимира Васильовича на тему
«Формування організаційної культури логістичних підприємств в
контексті підвищення їх конкурентоспроможності»,
поданої на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Актуальність теми дослідження проблеми формування організаційної культури логістичних підприємств зумовлена поглибленням структурних зрушень у світовій та національній економіці, зростанням ролі логістики у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання та посиленням конкуренції на ринку логістичних послуг. У сучасних умовах логістичні підприємства функціонують у середовищі високої невизначеності, зумовленої передусім війною, цифровізації та зростаючих вимог з боку клієнтів і партнерів, що висуває нові вимоги до якості управління, гнучкості організаційних структур та здатності до інновацій. У цьому контексті організаційна культура перетворюється з допоміжного елементу внутрішнього середовища підприємства на один із ключових нематеріальних чинників його конкурентних переваг і довгострокової життєздатності.

Особливої ваги проблема формування організаційної культури набуває для логістичних підприємств, діяльність яких ґрунтується на координації складних процесів, міжфункціональній взаємодії, оперативному прийнятті рішень і високому рівні клієнтоорієнтованості. Саме тип і рівень розвитку організаційної культури визначають здатність персоналу до співпраці, інновацій, адаптації до змін та дотримання стандартів якості й безпеки. Водночас на практиці спостерігається фрагментарність підходів до діагностики та цілеспрямованого формування організаційної культури, що зумовлює потребу в розробленні

системних теоретико-методологічних і прикладних інструментів її розвитку з урахуванням специфіки логістичного бізнесу.

Крім того, контекст глобальних економічних викликів та можливостей для України надає темі особливої значущості. Відновлення та інтеграція в європейські й світові логістичні мережі, розвиток транзитного потенціалу, участь у міжнародних ланцюгах створення вартості потребують від вітчизняних логістичних підприємств не лише техніко-технологічної модернізації, а й глибоких управлінських та культурних трансформацій. Формування сучасної організаційної культури, орієнтованої на ефективність, партнерство, інновації та відповідальність, стає необхідною передумовою підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Вказана проблематика органічно пов'язана з пріоритетними напрямками науково-дослідних робіт у галузі економіки та управління підприємствами, зокрема з дослідженнями у сфері стратегічного менеджменту, розвитку людського капіталу, корпоративної культури, логістики та управління ланцюгами постачання. Вона кореспондує із сучасними науковими програмами, спрямованими на забезпечення інноваційного розвитку, підвищення ефективності та стійкості підприємств в умовах турбулентного середовища.

Зазначене вище зумовлює високу актуальність та своєчасність дисертаційного дослідження Поляняка Володимира Васильовича, яке присвячене науковому обґрунтуванню та розробленню теоретико-методологічних положень і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загроз зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку логістичних послуг.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету. Результати дослідження Поляняка Володимира Васильовича знайшли відображення при виконанні науково-дослідних тем: «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 розроблення рекомендацій щодо удосконалення навчання персоналу на основі компетентнісного підходу; «Підвищення конкурентоспроможності підприємств: цифрові фінансові інструменти та звітність» (державний реєстраційний номер 0125U002710), в рамках якої здійснена аналітика та напрацьовані пропозиції щодо формування, розвитку та зміни організаційної культури підприємств під впливом цифрових

змін; «Менеджмент та публічне управління в умовах трансформацій» (державний реєстраційний номер 0123U103562), в якій розроблено розділ «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 та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукові положення, висновки і рекомендації мають високий ступінь наукової обґрунтованості, що обумовлено узагальненням і аналізом значної кількості наукових публікацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, пропозиції, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими та достовірними, що забезпечується застосуванням сучасних методів наукових досліджень, серед яких використано наступні методи: аналіз і синтез (п.1.1), систематизацію (п.1.1; п.3.2), функціональний аналіз (п.1.1, 2.2.), системно-структурний аналіз (п.2.2, 3.1), компаративний аналіз (п.2.2), метод експертних оцінок (п.2.3), регресійний аналіз (п.2.3), метод «дерева цілей» (п.3.1), TOWS-аналіз (п.3.1), SWOT-аналіз (п.3.1), маркетинговий аналіз (п.2.1, 3.1), метод OCAI (п.3.2), методи економіко-математичного моделювання (п.2.3, 3.2), графічні методи.

Автором проведено дослідження з використанням ґрунтовної бази вітчизняних та зарубіжних джерел, що включені до списку літератури (215 найменувань). Це свідчить про якісне опрацювання теми дисертації, що відображено у науковому доведенні всіх окреслених положень та формулюванні висновків дисертації.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження комплексного аналізу наукових праць, міжнародних і національних нормативно-правових актів, статистичних даних, аналітичних звітів, а також первинних даних, зібраних автором особисто у процесі анкетування логістичних підприємств. Основу дослідження складають наукові публікації, монографії. Дослідження опирається на міжнародні та національні регуляторні документи, зокрема, Європейську Угоду про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів, Конвенцію про уніфікацію деяких правил міжнародних повітряних перевезень, Угоду між Україною та Європейським Союзом про вантажні перевезення автомобільним транспортом, Постанову Кабінету Міністрів України «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та

затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках» та інші. Наукові положення, результати, висновки дисертаційної роботи підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Достовірність наукових висновків і рекомендацій підтверджена їх практичним впровадженням.

В цілому, обґрунтованість отриманих наукових результатів визначається логічністю формулювання наукового завдання та методологічною коректністю його вирішення – наукового обґрунтування та розроблення теоретико-методологічних засад і практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загострення загроз зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку логістичних послуг.

Зміст дисертаційної роботи

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 264 сторінки. Робота містить 35 рисунків, 32 таблиці. Список використаних джерел складається із 215 найменувань.

Дисертаційна робота характеризується завершеною, логічною структурою та послідовною побудовою, повною мірою висвітлює зміст визначених розділів. Зміст дисертації відповідає меті і завданням дослідження. Робота написана у науковому стилі, проілюстрована відповідним графічним матеріалом. У вступі розкрито актуальність теми дослідження (с.24 дисертації), сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт та предмет, наукову новизну і практичне значення одержаних результатів дослідження, наведено відомості про апробацію і впровадження.

У першому розділі «Теоретичні та методологічні засади формування організаційної культури логістичних підприємств» здійснено теоретико-методологічний аналіз сутності та ролі організаційної культури в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств, з урахуванням як загальноекономічних закономірностей, так і специфіки логістичної діяльності. Автором узагальнено наукові підходи до трактування організаційної культури, розкрито її функції та місце в системі факторів конкурентних переваг, а також виокремлено особливості прояву цього феномену в логістичних підприємствах. Значну увагу приділено ідентифікації та систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників формування організаційної культури, а також критичному аналізу існуючих наукових підходів до управління цим процесом. Логічним завершенням розділу є формування методологічного базису дослідження, що визначає сукупність принципів, методів і підходів до вивчення та цілеспрямованого формування організаційної культури

логістичних підприємств, забезпечуючи наукову цілісність і обґрунтованість подальших етапів дисертаційного дослідження.

У другому розділі «Аналіз організаційної культури логістичних підприємств та чинної практики її формування в умовах змінного зовнішнього середовища» проведено ґрунтовний аналіз ринку логістичних послуг як ключового елементу зовнішнього середовища, що визначає умови функціонування підприємств і суттєво впливає на формування їх організаційної культури. Автором розкрито особливості конкурентного, інституційного та регуляторного середовища логістичної сфери, а також його динаміку в контексті сучасних економічних викликів. На основі застосування системно-структурного, компаративного та інституційного підходів здійснено всебічну оцінку стану та типології організаційної культури логістичних підприємств, виявлено ключові відмінності й проблемні зони її розвитку. Значну увагу приділено аналізу процесів трансформації організаційної культури та визначенню ефективності її впливу на рівень конкурентоспроможності підприємств, що дозволило сформулювати аналітичну основу для наступного етапу дослідження.

У третьому розділі дисертаційного дослідження «Концептуальні підходи та механізми формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах викликів конкурентного ринку логістичних послуг» обґрунтовано цілісну концепцію трансформації організаційної культури як стратегічного ресурсу підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній. Автором розкрито взаємозв'язок між стратегічними орієнтирами розвитку логістичних підприємств і змінами в їх організаційній культурі, що дозволяє розглядати останню як похідну та водночас як активний чинник реалізації конкурентних стратегій. Значну увагу приділено побудові та інституалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на досягнення стійких конкурентних переваг, із визначенням її ключових елементів, ціннісних орієнтирів та управлінських імперативів. У завершальній частині розділу сформовано систему механізмів реалізації запропонованої моделі, узгоджену з сучасною парадигмою менеджменту, що забезпечує практичну реалізованість і адаптивність запропонованих рішень в умовах динамічного та конкурентного ринку логістичних послуг.

Висновки та рекомендації логічно випливають з проведеного дослідження і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дослідження Поляняка Володимира Васильовича сформульовані самостійно та відображають особистий внесок дисертанта в

розвиток економічної науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно.

Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачем, є такі:

- розроблений (вперше) методологічний підхід до інтегрованого оцінювання результативності впливу ключових параметрів організаційної культури на конкурентоспроможність підприємства, який поєднує інструментарій експертного оцінювання та економіко-математичного моделювання на основі регресійних залежностей (п. 2.3 дисертації). Це забезпечило розв'язання у дисертації складної методичної проблеми – узгодження якісних і кількісних вимірів та формування релевантної інформаційної бази для управлінських рішень щодо стратегічного фокусування компаній на підвищенні їх адаптивності та довгострокової конкурентної стійкості;

- удосконалений інструментарій оцінювання та проектування типу організаційної культури, який, на відміну від існуючих у наукових працях підходів, передбачає інтегроване використання онлайн-опитувань для визначення проявів і рівня сприйняття ознак організаційної культури персоналом логістичних підприємств, побудову її організаційного профілю на основі оцінок стейкхолдерів, а також результатів фокус-групових і майданчикових досліджень із урахуванням впливу внутрішніх та зовнішніх інституцій (п. 2.2; п.3.2);

- удосконалене наукове обґрунтування підходів до подальшого розвитку і трансформації організаційної культури, у межах якого сформовано систему критеріїв підтримки управлінських рішень, що забезпечує цілісне відображення процесу трансформації; автором доведено пріоритетність підходу до трансформації на основі критерію цілепокладання, який реалізується через сукупність визначених у дисертації стратегічних і тактичних цілей (п.1.2); а також запропоновані практико-орієнтовані рішення, зокрема розроблений алгоритм формування та інституалізації організаційної культури, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності логістичної компанії, і сформована функціональна модель забезпечення процесу її трансформації (п.3.2);

- розроблена (вперше) концептуальна модель формування організаційної культури логістичних підприємств, зорієнтованої на підвищення їх конкурентоспроможності, яка побудована на засадах виявлення сумісності і узгодженості організаційної культури з діловою стратегією розвитку підприємств, оцінок за допомогою методу OSAI та прогнозних визначень змін ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність, здійснених на основі методів економіко-математичного моделювання (п.3.2)

- запропоновані (в контексті подальшого розвитку) методичні підходи до аналізу чинної практики управління процесом трансформації організаційної

культури, у межах яких обґрунтовано та запропоновано алгоритм дій із системою чітко визначених індикаторів для моніторингу фактичної поведінки компаній щодо дотримання цього алгоритму. Його апробація в роботі фокус-групи представників логістичних підприємств дала змогу дисертанту виявити дефіцит стратегічних орієнтирів, проактивних управлінських дій щодо змін організаційної культури, механізмів контролю за реалізацією заходів трансформації, а також відсутність концептуальних засад її розвитку, зорієнтованих на врахування бачення персоналу та підвищення конкурентоспроможності компаній (п.2.3).

Як важливий науково-практичний доробок в частині емпіричного дослідження варто зазначити: оцінку організаційної культури логістичних підприємств на багатоаспектній основі; запропонований автором алгоритм поведінки менеджменту компаній щодо зміни організаційної культури; розроблення матриць альтернативних стратегічних рішень для кожного з досліджуваних підприємств; оцінку потенціалу їх конкурентоспроможності з уточненням ролі організаційної культури як каталізатора змін; аналіз сумісності їх чинної організаційної культури з пропонованими стратегіями; формування організаційного профілю організаційної культури за очікуваннями стейкхолдерів; проведений аналіз організаційної культури досліджуваних логістичних компаній за методом ОСАІ; моделювання можливого впливу змін ефективності за основними індикаторами організаційної культури на підвищення конкурентоспроможності; створення профілів організаційної культури досліджуваних підприємств в теперішньому і майбутньому часі; розроблення матриці інноваційних технологій в логістиці.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені у дослідженні Поляняка Володимира Васильовича наукові положення є основою для подальших наукових пошуків та вдосконалення теоретико-методологічних та прикладних засад формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загроз зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку логістичних послуг.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: Тернопільської міської ради 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); компанії Flexx Freight (довідка №001/25 від 4.03.2025р.); ПРАТ «Тернопільмолокозавод» компанії «Молокія» (довідка №493 від

19.07.2024р); ТОВ «РКК Альянс» (довідка № 22/25 від 25 серпня 2025 р.); Товариства з обмеженою відповідальністю «СМАРТ ФАРМІНГ» (довідка № 14/25 від 1.09. 2025 року).

Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено 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 073 «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», «Логістичний менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності '«Менеджмент» - на першому рівні підготовки (довідка № 126-01/2082 від 22.09.2025).

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць загальним обсягом 12,1 д.а., з яких особисто автору належать 9,4 д.а., у тому числі: 1 стаття у науковому періодичному виданні, яке індексується в наукометричній базі Scopus, 6 статей у наукових фахових виданнях категорії Б, з них 4 одноосібних, 10 наукових публікацій, що додатково відображають наукові результати досліджень за темою дисертації.

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації; відповідає нормам законодавства про авторське право та суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту дисертації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Полин'яка Володимира Васильовича засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка була б відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні, та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Полин'яка Володимира Васильовича:

1. Піднімаючи проблему стратегічного аналізу конкурентного середовища (п. 3.1) для сегментації ринку, автор запропонував за базис сегментування обрати два критерії: організаційно-правова форма підприємства; вид логістичних послуг, який по суті відображає зміст логістичної діяльності. Для виконання цього дослідження в дисертаційній роботі доцільно було б використати ще й інші критерії, які зазвичай використовують маркетингологи. Принаймні вибір автора вимагає додаткового пояснення.

2. Як засвідчується у вступі дисертації щодо наявності елементів наукової новизни, «в роботі поглиблено теоретико-методологічні положення щодо визначення і діагностики факторів (базових передумов), що впливають на модель організаційної культури, і чинників змін, які обумовлюють її трансформацію, зокрема доповнено їх такими компонентами, як необхідність врахування важливості впливу факторів/чинників і ступеня інтенсивності їх дії, характеру трансформації, рівня змін (підтримка, формування, адаптація, зміни уявлень про організацію в сучасних умовах, застосування критерія позитивного та негативного впливу» (с.32). Проте в процесі емпіричних оцінок не всі з означених компонентів аналітики застосовано.

3. В роботі піднята проблема інституційного аналізу організаційної культури досліджуваних підприємств. Розглянуто деякі проблеми нормативно-правового забезпечення, регуляторної політики, побудови системи внутрішніх регламентів. Висвітлена роль окремих інститутів та інституцій. Аналізуючи інституційне середовище формування організаційної культури логістичних компаній в Україні, дисертант правильно підняв питання про вплив неформальних інститутів, надав їх перелік (п.2.3, с.104). Однак оцінка їх впливу на характеристики та зміни організаційної культури досліджуваних компаній залишилась поза увагою. Доцільно було б врахувати це явище при формуванні

анкет онлайн-опитування (п.2.2) та при побудові матриць альтеративних стратегічних рішень (п.3.1).

4. В контексті піднятої у дисертації проблеми імплементації інноваційних технологій у практичну діяльність логістичних підприємств та підвищення ефективності їхнього використання як чинника трансформації організаційної культури здобувачем вірно робиться висновок щодо доцільності оновлення вимог до керівників усіх ланок управління та формування в них відповідних компетентностей (п.3.3, с.226). Доцільно було б підійти до вирішення цієї проблеми диференційовано, деталізуючи перелік компетенцій, які мають набути працівники залежно від зон відповідальності.

5. Вимагає пояснення висновок здобувача, який він зробив в процесі інституційного аналізу організаційної культури, що «дотримання регуляторної політики у сфері екології, зокрема в умовах глобального «зеленого переходу», обумовлює підвищення витрат логістичних підприємств на виконання норм і стандартів, висуває високі екологічні вимоги до перевізників і логістів часто при незадовільному технічному оснащенні логістичних процесів, відтак створює напругу у відносинах «роботодавець – працівник», «працівник – клієнт» (п.2.2, с.111).

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 Полинյаком Володимиром Васильовичем.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Полинյака Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» є завершеною, самостійно виконаною працею, в якій отримані нові науково обґрунтовані основні положення та прикладні рекомендації з теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій щодо формування організаційної культури логістичних підприємств в умовах загострення загроз зовнішнього середовища та зростання конкуренції на ринку логістичних послуг. Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету досягнуто, задачі дисертаційної роботи вирішено. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на достатньо високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Полинյака Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури

логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності», яка подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року №261 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року №40 (зі змінами), 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), а її автор Полиняк Володимир Васильович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Опонент:

професорка кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету,
докторка економічних наук, професорка

Любов ЛПІЧ



ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ:

вчений секретар

ЛУЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО
ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

професор Алла ЗЕМКО