

ЗАТВЕРДЖУЮ

проректор з наукової роботи
Західноукраїнського
національного університету



Микола ДИВАК

(підпис)

2025 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Полин'яка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ВИТЯГ

із протоколу засідання кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету
від 4 листопада 2025 р., протокол № 7

ПРИСУТНІ: в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Августин Р. Р.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Васіна А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Желюк Т. Л.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., доцент **Жуковська А. Ю.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Мельник А. Ф.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Микитюк П. П.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Монастирський Г.Л.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н. професор **Надвиничний С. А.**; професор кафедри економічної кібернетики та

інформатики, д. е. н., професор **Птащенко О. В.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. е. н., професор **Шкільняк М. М.**; професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., професор **Качан Є. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н., доцент **Баб'як Г. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Богач Ю. А.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Демків І. О.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Дяків О. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Заставнюк Л. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Коцур А. С.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Котис Н. В.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Кривокульська Н. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Крамарчук С. П.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Крисько Ж. Л.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Круп'як Л. Б.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. ф. **Микитюк Ю. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Овсянюк-Берладіна О. Ф.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Попович Т. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. г. н., доцент **Пушкар З. М.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Прохоровська С. А.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Смачило І. І.**; доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, к. е. н., доцент **Чикало І. В.**, викладач кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д. ф. **Худик Д. І.**

ПОРЯДОК ДЕННИЙ:

Обговорення дисертаційного дослідження Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» щодо її рекомендації до захисту.

СЛУХАЛИ:

1. Доповідь Поляняка Володимира Васильовича за результатами виконання дисертаційного дослідження на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності», поданого на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Поляняк В. В. доповів про основні положення дисертаційної роботи, наукову новизну, отримані теоретичні і практичні результати дослідження, які виносяться на захист та їх апробацію.

2. Учасниками засідання кафедри до здобувача були поставлені 26 запитань, на які здобувач дав вичерпні відповіді. Зокрема:

Д. е. н., доцент Жуковська А. Ю.:

1. Чи досліджували Ви в своїй роботі інклюзивний підхід при формуванні організаційної культури логістичного підприємства?

2. Чи має місце інклюзивний підхід в американських і українських компаніях? Ваша думка про його доцільність ?

Д. е. н., професор Микитюк П. П. :

1. Ви вказуєте, що одним із механізмів реалізації моделі організаційної культури, зорієнтованої на підвищення конкурентоспроможності логістичних компаній, має стати імплементація інноваційних технологій . Які інновації мають місце в сучасній логістиці?

2. Як саме інновації впливають на організаційну культуру загалом та логістичних компаній зокрема?

Д. е. н., професор Надвиничний С. А.

1. Ви в своїй дисертації використовуєте поняття «фактори» і «чинники». Судячи з поданого ілюстративного матеріалу, Ви ці поняття розмежовуєте. Поясніть, будь ласка, за яким критерієм Ви це робите і чому? Адже Ви про це зазначаєте в складі елементів наукової новизни.

К. е. н., доцент Овсянюк –Берладіна О. Ф. :

1. Інформуючи про результати виконання завдання щодо дослідження ринку логістичних послуг, як зовнішнього середовища, що має вплив на організацію та її організаційну культуру, Ви вказуєте на новітні тренди в світовій та українській логістиці. Охарактеризуйте, будь ласка, детальніше, які тренди виникли в умовах війни.

2. Як це впливає на трансформацію організаційної культури? Як це треба врахувати при корегуванні чи формуванні організаційної культури логістичних підприємств ?

К. е. н., доцент Котис Н. В.:

1. Піднімаючи питання про роль комунікацій у формуванні організаційної культури, Ви вказуєте на внутрішні і зовнішні комунікації. Чому зовнішнім комунікаціям Ви приділяєте так багато уваги?

2. Які проблеми виникають в комунікаціях при роботі на європейському та американському логістичних ринках? Як це відображається на ознаках організаційної культури досліджуваних Вами логістичних компаній?

К. е. н., доцент Демків І. О.:

1. Чим зумовлена доцільність побудови матриці потенціалу конкурентоспроможності досліджуваних компаній, яку Ви запропонували в якості елемента стратегічного управління їх розвитком?

2. У чому полягає суть запропонованого вами методичного підходу ?

К. е. н., професор Качан Є. П.

1. Хто формує організаційну культуру, зокрема в досліджуваних Вами логістичних компаніях?

2. Яку роль відіграє персонал в логістичних компаніях, зокрема в забезпеченні її стійкості на ринку, у формуванні організаційної культури? Адже Ви досліджували це питання в процесі онлайн-опитування .

3. В роботі, зокрема в представленій регресійній моделі, Ви серед укрупнених конструктів ефективності організаційної культури виокремлюєте мотивацію персоналу. Що Ви вкладаєте в основу мотивації персоналу?

К. е. н., доцент Круп'як Л. Б.

1. В роботі Ви вказуєте на необхідність вдосконалення програм професійного навчання як механізм модернізації організаційної культури. Чому Ви піднімаєте це питання? Які проблеми в системі навчання персоналу?

2. Чи проводили Ви аналіз відповідності змісту професійного навчання зі змістом робіт, що виконуються персоналом в компаніях?

Д. е. н., професор Желюк Т. Л.

1. Як Ви бачите логістичний ринок України в глобальному просторі? Як оцінюється рівень розвиненості українського логістичного ринку?

2. Скажіть, які соціологічні опитування Ви провели при виконанні Вашої дисертації?

3. Що Вам дало експертне опитування, проведене в рамках роботи фокус-групи?

К. е. н., доцент Кривокульська Н. М.

1. Серед зовнішніх факторів, які впливають на організаційну культуру, Ви називаєте екологічні фактори . В чому проявляється їх вплив?

2. Чи враховували Ви це при побудові матриць стратегічних рішень, які Ви сьогодні презентували?

К. е. н., доцент Попович Т. М.:

1. Чи досліджували Ви в своїй роботі модель стилю управління?

2. Чи є у Вашій роботі пропозиції з удосконалення стилю управління після того, як Ви в підрозділі 3.2., використовуючи методику ОСАІ та методику економіко-математичного моделювання, отримали результат у вигляді профілю організаційної культури в теперішньому і майбутньому часі?

Д. е. н., професор Шкільняк М. М.:

1. В тексті, який стосується характеристики наукової новизни, Ви використовуєте поняття «методологія» і «модель». Ви їх ототожнюєте?

2. Як Ви вважаєте, що таке організаційна культура? Що для Вас означає організаційна культура?

Д. е. н. Августин Р. Р.:

1. Чим відрізняється організаційна культура вітчизняних логістичних компаній від логістичної культури зарубіжних компаній?

3. ВИСНОВОК НАУКОВОГО КЕРІВНИКА:

Доктор економічних наук, професор Васіна Алла Юріївна (науковий керівник) зазначила, що здобувачем Полиняком Володимиром Васильовичем повністю виконано освітньо-наукову програму за третім освітнім рівнем доктора філософії PhD зі спеціальності 073 «Менеджмент», про що свідчить довідка про виконання освітньо-наукової програми, видана 13.10.2025 року. Дисертація Полиняка Володимира Васильовича була подана на кафедру 9.10.2025 року.

У висновку наукового керівника було зазначено, що дисертаційна робота є самостійно виконаним, завершеним науковим дослідженням, що відповідає затвердженій Вченою радою темі (протокол № 8 від 11.05.2022 р.) та поставленій меті, характеризується єдністю змісту, науковістю та логікою викладу матеріалу, широким застосуванням загальнонаукових та конкретних методів дослідження, належною візуалізацією матеріалу, має встановлену вимогами структуру: анотацію, вступ, три розділи, висновки до розділів та до роботи загалом, список використаних джерел, містить наукові положення, що мають наукову новизну та важливе значення для розбудови процесу формування організаційної культури як інструментарію забезпечення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах економічної нестабільності та високої турбулентності логістичного ринку.

Актуальність, новизна, обґрунтованість основних наукових положень, висновків і рекомендацій проведеного дослідження та його значимість для науки і практики свідчить, що дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про

присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341), а тому може розглядатися на засіданні структурного підрозділу щодо її подальшого захисту в разовій спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

4. ВИСТУПИЛИ:

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічної кібернетики Західноукраїнського національного університету Птащенко Олена Валеріївна (рецензент), яка високо оцінила методологічний рівень написання дослідження, відмітила актуальність теми, наукове та прикладне значення отриманих дисертантом результатів, які викладені в опублікованих працях і відображають основні положення та зміст дисертації, участь здобувача в науково-дослідних роботах ЗУНУ, впровадження результатів дослідження в практику роботи підприємств, Тернопільської міської ради та в навчальний процес ЗУНУ. Рецензент зазначила, що в цілому робота є систематизованою, етапи дослідження взаємопов'язаними, мета досягнута, що підтверджується обґрунтованими висновками та рекомендаціями. Поряд з низкою позитивних сторін професор наголосила, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення, зокрема на доцільності: оптимізувати представлені висновки відповідно до отриманих наукових результатів; наведенні конкретних прикладів застосування отриманих результатів компаративного аналізу оцінки організаційної культури логістичних компаній для прийняття управлінських рішень. Рецензент зазначила, що в підрозділі 2.3. дисертаційної роботи здійснено апробацію теоретичних моделей на основі їх практичного застосування, аналізуючи отримані емпіричні дані для компанії Flexx Freight, що детально представлено в роботі. Доцільно було б такий опис дати стосовно інших компаній для підвищення обґрунтованості представлених наукових результатів. Запропонований в представленій на рис.3.1 моделі стратегічного управління підвищенням конкурентоспроможності логістичної компанії аналіз зовнішнього середовища дозволив ідентифікувати вплив низки факторів, охарактеризувавши детально їх прояв. Доцільним було б більш детально

обґрунтувати кожен блок моделі, що значно б підсилило обґрунтованість представленої моделі. В підрозділі 3 запропонований і проведений аналіз по USF Dispatch, Flexx Freight , West Container Terminal, що дає можливість оцінити діяльність підприємств. Доцільно було б представити аналогічні дослідження по підприємствах інших галузей, що дало б змогу конкретизувати дослідження та порівняти їх для подальшого прогнозування розвитку галузі. Однак, загальний висновок професора Птащенко О.В. свідчить про те, що представлене дослідження є завершеним та самостійним внеском в 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 по спеціальності 073 «Менеджмент».

Дисертаційна робота Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» є завершеною самостійною працею, містить науково обґрунтовані та практично значимі результати. Дисертаційна робота відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» й спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», а її автор, Поляняк В.В. заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Монастирський Григорій Леонардович (рецензент).

Рецензент вказав на актуальність теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами, підкресливши, що формування організаційної культури - це стратегічна інвестиція у майбутнє логістичного підприємства. Таким чином, питання формування організаційної культури в логістичних підприємствах є надзвичайно актуальним у контексті підвищення їх конкурентоспроможності.

Професор Монастирський Г.Л. навів перелік науково-дослідних робіт Західноукраїнського національного університету, в яких взяв участь здобувач, зазначаючи його особистий внесок.

Оцінюючи дисертаційну роботу зробив висновок, що результати дослідження є актуальними, дисертація є завершеною науковою працею, виконаною особисто автором на високому теоретико-методичному рівні, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують завдання поглиблення теоретико-методичних засад і прикладних інструментів удосконалення формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати дослідження належним чином обґрунтовані, апробовані та характеризуються наявністю елементів наукової новизни, серед яких найвагомішими є наступні здобутки автора: запропонована методологія інтегрованої оцінки ефективності впливу основних характеристик організаційної культури на конкурентоспроможність організації; розроблена концептуальна модель формування організаційної культури логістичних підприємств, зорієнтованої на результат і підвищення їх конкурентоспроможності; удосконалена критеріальна база та методичні підходи до класифікації організаційних культур; поглиблений методологічний базис дослідження проблематики формування організаційної культури організацій; наукові пропозиції щодо вибору підходів для подальшої трансформації організаційної культури; теоретико-методологічні положення щодо визначення та діагностики

факторів (базових передумов) , що впливають на модель організаційної культури, і чинників змін, які обумовлюють її трансформацію; інструментарій стимулювання організації до переходу на рівень організаційної культури, орієнтованої на підвищення її конкурентоспроможності; положення щодо модернізації організаційної культури логістичних підприємств в умовах дистанційних форм виконання змісту робіт та використання сучасних цифрових платформ.

Теоретичне значення результатів дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних підходів щодо удосконалення технологій формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності, прикладне – в можливості їх використання у функціональній діяльності підприємств, в навчальному процесі, що підтверджено довідками про впровадження.

Дисертація за змістом повністю відповідає меті та поставленим завданням дослідження, за оформленням – встановленим вимогам. Разом із тим, результати дослідження характеризуються деякими положеннями, які носять дискусійний характер, а саме:

1. Доцільно лаконічніше та більш структуровано представити наукову новизну дослідження.

2. У контексті дослідження доцільно було б більше уваги приділити інклюзивному підходу до формування організаційної культури логістичних підприємств, враховуючи трансформацію парадигми організаційної культури.

3. Варто було б провести оцінку ефективності застосування запропонованих в розділі 3 пропозицій щодо реалізації моделі організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності компанії, в контексті сучасної парадигми менеджменту. Проте, незважаючи на дискусійні моменти, вони не мають істотного впливу на отримані результати дослідження та не зменшують його теоретичного і прикладного значення.

Тема дисертації є актуальною, а робота – завершеною науковою працею, виконаною особисто здобувачем на високому науковому рівні, в якій

отримано нові, науково обґрунтовані результати, що в сукупності розв'язують завдання поглиблення теоретичних засад, науково-організаційних підходів та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Новизна висновків і практичних рекомендацій, викладених у дисертації, дають підстави оцінити роботу як вагомий науковий внесок.

Дисертаційна робота Поляняка Володимира Васильовича «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» за своїм змістом і структурою є завершеним самостійним науковим дослідженням. Відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44. Автор дисертації Поляняк Володимир Васильович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073.

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Круп'як Лідія Богданівна (рецензент), яка вказала, що представлена дисертація Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» є актуальною та своєчасною, виконана на високому науковому рівні. Отримані результати дослідження та винесені на захист положення містять елементи наукової новизни та характеризуються

прикладним значенням, план дисертації і виклад основних положень є логічним і послідовним, відповідає змісту проблеми, що досліджується. Достовірність отриманих результатів підтверджується: теоретико-методологічною обґрунтованістю вихідних положень дисертаційної роботи; опрацюванням значної кількості джерел та статистичних матеріалів; застосуванням сучасних методів досліджень; апробацією результатів дослідження.

За результатами роботи можна констатувати, що: розроблено авторську концепцію, орієнтовану на забезпечення високих економічних результатів і підвищення конкурентоспроможності, яку слід розглядати як уніфіковану та комплексну систему поглядів на організаційну культуру як фундаментальний фактор забезпечення конкурентоспроможності логістичних компаній в умовах суперечливого зовнішнього середовища та його динаміки; проведений системно-структурний аналіз організаційної культури логістичних підприємств за авторською методикою, що об'єднує онлайн-опитування, оцінки учасників фокус-груп, майданчикові дослідження; розроблено модель формування організаційної культури, зорієнтованої на результат і підвищення конкурентоспроможності компанії, засновану на засадах багатоаспектності врахування умов її творення; на основі економіко-математичного моделювання здійснені прогностичні оцінки зміни ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу в цілому, рецензент висловила деякі міркування та побажання: зокрема: 1) автору доцільно було б показати в параграфі 2.1 взаємозв'язок чинників зовнішнього середовища ринку логістичних послуг і складових організаційної культури логістичних підприємств у вигляді таблиці (чинники зовнішнього середовища ринку логістичних послуг; характер впливу на підприємство; складові організаційної культури, що формуються під впливом чинника; очікуваний результат для підприємства); 2) автору доцільно було б виокремити ключові інструменти розвитку організаційної культури в контексті їх впливу на розвиток персоналу, а саме: (систему корпоративних цінностей, комунікаційні практики, програми навчання і розвитку, мотиваційні механізми, корпоративні ритуали, внутрішній

брендинг та лідерство на основі довіри); 3) в параграфі 3.1. доцільно було б показати (рисунком) взаємозв'язок формування стратегії логістичного підприємства і трансформації його організаційної культури; 4) автору доцільно також було б дослідити форми навчання персоналу логістичних підприємств та їх вплив на формування організаційної культури, так як вони створюють соціально-освітній простір, у якому формуються спільні цінності, розвивається комунікаційна відкритість, зміцнюється корпоративна ідентичність і сприяють не лише професійному вдосконаленню працівників, а й формуванню інтегрованої організаційної культури, орієнтованої на інноваційність, партнерство, сервісну якість і безперервний розвиток. Зроблено висновок, що висловлені побажання суттєво не знижують наукової цінності дослідження і можуть слугувати предметом наукової дискусії під час захисту дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» є завершеним цілісним самостійним науковим дослідженням, оформлена відповідно до існуючих вимог, містить науково обґрунтовані положення у яких викладено і обґрунтовано авторський підхід щодо ґрунтовного, комплексного вивчення та узагальнення теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності. Положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, достатньо аргументовані та мають високий рівень достовірності. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії PhD. Враховуючи вищезазначене, вважаємо, що робота може бути рекомендована до подальшого подання до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету Котис Наталія Володимирівна (рецензент), у своєму виступі наголосила на актуальності теми дисертації в умовах зростаючої динаміки ринкового середовища, інтенсифікації конкуренції та цифрової трансформації економіки, в яких логістичні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності ланцюгів постачання та стабільності господарських зв'язків. Вказала на залежність конкурентоспроможності логістичних підприємств від якості організаційної культури, що визначає поведінкові стандарти, управлінські підходи, комунікації та рівень відповідальності персоналу. Вказала на своєчасність і суспільну значимість дослідження, належний рівень обґрунтованості та достовірність результатів, використання широкого спектру методів дослідження, врахування фундаментальних положень теорії менеджменту та сучасних економічних, політичних, соціологічних теорій, що забезпечило наукову цілісність підходів, релевантність отриманих результатів сучасним умовам, достовірність й аргументованість сформульованих положень та пропозицій.

Дисертація заслуговує позитивної оцінки з огляду на її структуру, викладені теоретичні положення, науково-методичні і прикладні розробки, широкий спектр емпіричних самостійних розробок автора, які представляють науково-практичну цінність. Містить низку положень, що можуть бути оцінені як внесок у розвиток науки та практики менеджменту.

Основні наукові положення, результати і висновки дисертаційної роботи мають істотну новизну, достатню обґрунтованість та достовірні. Результати дисертаційного дослідження доведені до рівня конкретних методичних і практичних рекомендацій, апробовані та використані у практичній діяльності підприємств.

Опубліковані праці повністю охоплюють зміст дисертації та послідовно відображають етапи її підготовки: теоретичне осмислення проблеми, формування методологічних засад, аналітичний блок та практичне впровадження.

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність, рецензент відзначила наявність деяких незначних зауважень редакційно-стилістичного характеру (с. 22 слово «внутрікраїнному», с. 113 табл. 2.5 та ін). Наведене на с. 51 формулювання «традиційні конкуренти» виглядає дещо невизначеним і неточним, оскільки не має усталеного наукового змісту у сфері конкурентних відносин. Рекомендується уточнити цей вираз та більш змістовно окреслити таке формулювання. При перерахуванні різних типів підприємств, що функціонують на ринку логістичних послуг (с.43) наведені приклади лише відомих вітчизняних операторів поштових послуг, доцільно було б для забезпечення цілісності та системності викладу подати аналогічні приклади і для інших категорій суб'єктів, згаданих у переліку, а також доповнити перелік прикладами провідних міжнародних компаній, які здійснюють аналогічну діяльність на глобальному ринку.

Рецензент підкреслила, що вищезазначені зауваження не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи та не применшують наукового та практичного значення результатів рецензованого дослідження. Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, виконана на високому науково-теоретичному рівні, містить науково обґрунтовані результати, які характеризуються науковою новизною та мають теоретичну і практичну цінність та може бути рекомендована до розгляду у разовій спеціалізованій вченій раді.

Доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету професор Августин Руслан Ростиславович (рецензент) відзначив актуальність теми дослідження, належний рівень вирішення завдань, поставлених здобувачем для досягнення поставленої мети у дисертації, теоретичну цінність і практичне значення результатів дослідження. Професор Августин Р. Р. звернув увагу на достатнє представлення результатів дослідження науковій громадськості, зокрема наявність 17 публікацій автора, з яких 1 наукова стаття в журналі, що входить до наукометричної бази Skopus, 6 статей в наукових фахових виданнях, що входять до категорії Б, 10 - в інших виданнях, що засвідчують апробацію результатів дослідження на міжнародних

та всеукраїнських конференціях. Підтвердив достовірність отриманих результатів, їх обґрунтованість, наявність наукової новизни. Позитивно оцінюючи дисертацію, професор Августин Р. Р. вказав на дискусійні моменти, що вимагають обговорення, та зробив деякі зауваження, зокрема: 1) потрібно посилити актуальність теми; 2) розроблена в дисертації модель організаційної культури логістичних підприємств характеризується системністю та логічною структурованістю, проте, на думку професора Августина Р.Р. , вона відображає переважно статичний стан організаційної культури - як сформованої системи цінностей, норм і управлінських практик. У сучасних умовах динамічного логістичного ринку така модель потребує деталізації , а тому доцільно було б доповнити її блоком «зворотного зв'язку»; 3) опис інституційних механізмів реалізації організаційної культури в дисертації є загалом послідовним, однак поданий на рівні концептуальних положень і потребує більшої конкретизації щодо інструментарію, за допомогою якого ці механізми можуть бути ефективно впроваджені в практику логістичних підприємств. Тому доцільно було б деталізувати інструменти комунікаційного менеджменту, такі як внутрішній PR, який забезпечує формування позитивного інформаційного поля та корпоративної ідентичності; цифрові платформи комунікації, що сприяють інтерактивній взаємодії працівників у гібридному чи дистанційному форматі; а також корпоративні стандарти комунікації, які регламентують поведінкові моделі, етичні норми й механізми зворотного зв'язку між рівнями управління. Таке розширення інструментарію дозволило б забезпечити практичний алгоритм впровадження моделі в організаційний простір підприємства . Це підвищило б прикладне значення розробленої моделі для практиків логістичної галузі, адже дало б змогу використовувати її як методичний орієнтир для побудови ефективної комунікаційної системи, гармонізації внутрішніх відносин і підвищення узгодженості управлінських рішень із стратегічними цілями. Загалом, не зважаючи на дискусійні моменти, наукова новизна і практична значущість роботи дають підстави оцінити роботу як вагомий науковий внесок. Висловлені зауваження, дискусійні питання та побажання суттєво не знижують наукової цінності дослідження і можуть слугувати предметом наукової дискусії

під час захисту дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Полин'яка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» є завершеним самостійним, належно апробованим науковим дослідженням. Висновки та рекомендації, сформовані у дисертації, достатньо аргументовані та мають високий рівень наукової новизни та достовірності. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Міністерства освіти та науки України і Національного агентства забезпечення якості вищої освіти до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії PhD.

Рецензент зазначив, що враховуючи вищесказане, це дає підстави рекомендувати дисертацію до розгляду у разовій спеціалізованій раді ЗУНУ за спеціальністю 073 «Менеджмент».

В обговоренні дисертаційної роботи взяли також участь: д. е. н., професор **Желюк Т. Л.**, д. е. н., професор **Микитюк П. П.**, д. е. н., проф. **Шкільняк М. М.**, які відмітили наукову та практичну значимість проведеного дослідження.

У своїх виступах члени кафедри зазначили, що дисертаційна робота Полин'яка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» виконана на актуальну тему. Учасники обговорення відмітили теоретичну і практичну цінність результатів проведеного дослідження. Дана праця відзначається необхідним рівнем наукової новизни, при цьому всі положення, представлені автором, розроблені самостійно та є достатньою мірою обґрунтованими. Наукові досягнення здобувача апробовані на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях та доведені до рівня практичного використання, що підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дослідження.

На підставі результатів обговорення присутні на засіданні

УХВАЛИЛИ:

1. Прийняти висновок щодо дисертаційної роботи Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» як такої, що відповідає вимогам, які заявлені до дисертації.

2. Пропонувати Вченій раді університету прийняти висновок кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу та затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради із захисту дисертації Поляняка В. В.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Поляняка Володимира Васильовича на здобуття ступеня доктора філософії на тему « Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» Обґрунтування вибору теми дослідження та її зв'язок із планами наукових робіт університету

Вибір теми продиктований необхідністю напрацювання підходів до пошуку інструментарію підвищення стратегічної стійкості та конкурентоспроможності логістичних підприємств в умовах високого рівня динамізму ринкового середовища, зростання вимог споживачів логістичних послуг, інтенсивного розвитку цифрових технологій та загострення конкурентної боротьби, потребою пошуку ресурсу підвищення ефективності діяльності підприємств при поступовій втраті виключної ролі її традиційних факторів – матеріальних, фінансових, технологічних, а відтак необхідністю залучення нематеріальних активів, серед яких одним із найважливіших стає сучасний, модернізований, адаптований до викликів менеджмент, іманентною складовою якого є організаційна культура. Науковий імператив дослідження підсилюється ще й тим, що модернізація менеджменту, формування організаційної культури, орієнтованої на підвищення конкурентоспроможності підприємства забезпечує можливість інтеграції українських логістичних підприємств у європейський та американський логістичний ринок, імплементації практик зарубіжних партнерів в рамках використання ресурсу міжкультурного

менеджменту, застосування новітніх технологій та механізмів розбудови організації діяльності суб'єктів господарювання в умовах високих ризиків, що є особливо актуальним в умовах нестабільності та непередбачуваності зовнішнього середовища. Кожна логістична організація є унікальною і її притаманні специфічні характеристики, підходи до узгодження особистісних й організаційних інтересів, застосування стимулів та обмежень, регламентів та технічних процедур, рівня відповідальності й дисципліни. Тому організаційна культура має відіграти визначальну роль у формуванні, використанні організаційного потенціалу, його спрямуванні на реалізацію нових можливостей підвищення конкурентних переваг на ринку логістичних послуг. Усвідомлення зазначеного менеджментом логістичних підприємств обумовлює увагу до необхідності цілеспрямованого формування організаційної культури, орієнтованої, в першу чергу, на економічний результат, досягнення цілей організації стосовно її високої конкурентоспроможності. Це вимагає пошуку відповідного алгоритму управлінських дій. Відповідно, з огляду на недостатність наукової бази його вирішення стосовно логістичних підприємств, які відрізняються специфікою діяльності, складністю і багатогранністю впливу інституту організаційної культури на результати діяльності, архітектуру системи управління, спектр проблем, пов'язаних з її формуванням, потребує поглиблення теоретико-методологічних досліджень та напрацювання методичної бази для практичної діяльності підприємств.

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».

Мета, завдання та методи дослідження. Об'єкт та предмет дослідження

Мета дисертаційної роботи полягає в науковому обґрунтуванні та розробленні 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.

Для досягнення мети поставлено для вирішення такі *завдання*:

- визначити місце та роль організаційної культури в системі факторів розвитку та підвищення конкурентоспроможності логістичного підприємства;
- виявити основні фактори, чинники та методичні підходи до формування організаційної культури логістичних підприємств;
- проаналізувати методологічні підходи до дослідження процесів формування організаційної культури підприємств і організацій та визначити методичну траєкторію розв'язання означеної проблеми для логістичних підприємств;
- проаналізувати ринок логістичних послуг як зовнішнє середовище функціонування логістичних підприємств та формування їх організаційної культури;
- здійснити комплексний, багатоаспектний аналіз організаційної культури різних типів логістичних підприємств;

- проаналізувати процеси трансформації організаційної культури в практиці логістичних підприємств;
- запропонувати методичний інструментарій і провести економіко-аналітичну діагностику результативності організаційної культури певного типу логістичних підприємств, визначивши її вплив на забезпечення та посилення конкурентоспроможності цих компаній;
- обґрунтувати необхідність та розробити алгоритм формування конкурентних стратегій логістичних підприємств як основи модернізації їх організаційної культури;
- обґрунтувати концептуальні підходи та методичне забезпечення процесу побудови та інституалізації моделі ефективної організаційної культури логістичних підприємств як інструменту управління їх конкурентоспроможністю;
- розробити пропозиції до удосконалення механізмів забезпечення та імплементації моделі організаційної культури логістичних підприємств, орієнтованої на конкурентоспроможність в процесі реалізації сучасної парадигми менеджменту.

Об'єктом дослідження є процес формування організаційної культури логістичних підприємств різного типу, що працюють в сфері транспортування, експедирування, складування, збереження вантажів та забезпечують управління цією діяльністю.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти формування організаційної культури для підвищення ефективності функціонування та зростання конкурентоспроможності логістичних підприємств на ринку логістичних послуг.

При виконанні дисертаційної роботи використано багатоаспектний міждисциплінарний підхід, що охоплює такі компоненти як: системний, функціональний, синергічний, компаративний, комплементарний, інституціональний. Відповідно, у дослідженні застосовано такі методи: аналіз і синтез - для критичного опрацювання понятійно-категоріального апарату організаційної культури та виокремлення її загальних і специфічних ознак

(параграф 1.1.); систематизацію - для класифікації типів логістичних підприємств (параграф 1.1) і поширених у них типів організаційної культури (параграф 3.2); функціональний аналіз - з метою окреслення функцій організаційної культури в забезпеченні ефективного розвитку підприємств та визначення ролі різних рівнів менеджменту у її формуванні (параграф 1.1); системний аналіз - для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів (базових передумов) і чинників змін у формуванні організаційної культури та добору методичних підходів до оцінювання сили їхнього впливу на зміст культури (параграф 3.1); маркетинговий аналіз, сегментація - для виокремлення груп логістичних підприємств за різними критеріями (параграф 2.1) та обґрунтування стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємств (параграф 3.1); компаративний аналіз - для зіставлення організаційної культури різних типів логістичних підприємств, а також порівняння її особливостей у вітчизняних і зарубіжних компаніях (параграф 2.2); регресійний аналіз - задля кількісної оцінки впливу організаційної культури на конкурентоспроможність логістичного підприємства (параграф 2.3); методи соціологічних досліджень (анкетування, фокус-групи) - для визначення типу організаційної культури, рівня задоволеності персоналу чинним типом, формування її бажаного організаційного профілю (параграф 2.2; параграф 3.2),; метод експертних оцінок в рамках фокус-групи (для оцінки процесу трансформації організаційної культури (параграф 2.3); метод TOWST-аналізу - для побудови матриць стратегічних рішень (параграф 3.1); SWOT-аналіз – для стратегічного аналізу в рамках формування стратегій підвищення потенціалу конкурентоспроможності(параграф 3.1); метод побудови «дерева цілей» - для формулювання стратегічних і операційних цілей стратегії підвищення потенціалу конкурентоспроможності (параграф 3.1); метод OCAI - для встановлення поточного та бажаного (після трансформації) типу організаційної культури (параграф 3.2); методи економіко-математичного моделювання для виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ознаками організаційної культури та конкурентоспроможністю підприємства (параграф 2.3), а також прогнозування впливу змін ефективності культури на її майбутню

трансформацію (параграф 3.2); графічні методи - для наочного подання результатів емпіричного дослідження.

Наукові положення, розроблені особисто дисертантом та їх новизна

Основні результати, отримані особисто автором, які характеризуються науковою новизною і виносяться на захист, містять наступні наукові положення:

- запропонована авторська 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 дозволяє вирішувати складну методичну проблему стосовно врахування якісних і кількісних оцінок ефективності, виявити причинно-наслідкові зв'язки у формуванні конкурентоспроможності і забезпечити релевантну інформаційну базу для стратегічних рішень щодо фокусування компаній з поглядом на перспективу;
- розроблена концептуальна модель формування організаційної культури логістичних підприємств, зорієнтованої на результат і підвищення їх конкурентоспроможності, яка поєднує декілька методів, зокрема методу виявлення сумісності організаційної культури з діловою стратегією розвитку підприємства, методу OCAI та методу прогнозних оцінок зміни ефективності впливу організаційної культури на конкурентоспроможність, побудованих на основі економіко-математичного моделювання, і дозволяє окреслити стратегічні вектори діяльності щодо корегування профілю організаційної культури, його визначення на майбутнє;
- удосконалено науковий підхід до систематизації факторів впливу на формування організаційної культури підприємств, за яким: передбачено розмежування понять «фактори (базові передумови)» та «чинники змін», виокремлення «загального» і «особливого», доповнено теоретико-методологічні положення щодо визначення і діагностики факторів/ чинників змін, що впливають на модель організаційної культури, такими вимогами як врахування вагомості та інтенсивності їх дії, характеру трансформації і рівня змін, застосування критерію позитивного та негативного впливу, що дозволило

зробити оцінки передумов та викликів для подальшої трансформації організаційної культури логістичних підприємств;

- удосконалена критеріальна база та методичні підходи до класифікації організаційних культур, яка, на відміну від існуючих, доповнена критеріями – специфіка функціональної діяльності різного типу організацій, зміст їх робіт та спосіб організації виконання, стратегічна орієнтація підприємства, що важливо для стратегічного, оперативного та ситуаційного управління;

- запропонований інструментарій аналізування та моделювання типу організаційної культури, що базується на розробленій автором системі індикаторів, використанні онлайн-опитування щодо характеристики її ознак, рівня сприйняття персоналом логістичних компаній та формування організаційного профіля організаційної культури за оцінками стейкхолдерів;

- вдосконалений методологічний базис дослідження проблематики формування організаційної культури організацій, який представлений: принципами пізнання об'єкта і предмета дослідження з врахуванням специфіки виду економічної діяльності; багатоаспектним спектром методологічних підходів до вирішення цього завдання та методів аналізу; методикою дослідження процесів трансформації організаційної культури, яка, базується на емпіричних розвідках і експертній оцінці реальної практики в логістичних компаніях;

- поглиблені методичні засади розроблення ділової стратегії підприємства, в контексті чого: уточнено придатність існуючих концепцій вибору стратегій для розвитку підприємств, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності в сучасних умовах невизначеності та агресивності зовнішнього середовища; доповнено алгоритм формування і забезпечення реалізації стратегій підприємств оцінкою потенціалу їх конкурентоспроможності, розробленням матриць альтернативних стратегічних рішень, обґрунтуванням стратегічних рішень з врахуванням результатів SWOT-аналізу їх потенціалу, авторською моделлю функціонального забезпечення стратегії підвищення конкурентоспроможності організації, та переліком доцільних функціональних стратегій;

- вдосконалені наукові засади щодо вибору підходів для подальшої трансформації організаційної культури, в контексті чого запропоновано критеріальну базу для прийняття рішень, уточнено рівні трансформації організаційної культури в залежності від її базового стану та життєвого циклу організації; обґрунтовано доцільність визнання, як основного, підхід до трансформації за критерієм цілепокладання, що представлено спектром визначених в роботі цілей;

- запропоновані методичні засади формування системи професійного навчання персоналу, які, на відміну від чинних, спираються на компетентнісний підхід, передбачають практичне віднесення вмінь до функцій логістів на зарубіжних ринках за умов дистанційної організації виробництва та враховують вимоги міжкультурного менеджменту;

- поглиблені базові положення теорії організації щодо функціонального навантаження організаційної культури в системі управління підприємством, які доповнені представленням її в багатоаспектних проявах, 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;

- поглиблені аналітичні оцінки трансформації ринку логістичних послуг, що охоплюють виявлені новітні тренди, особливості поведінки попиту і пропозиції в період війни, інституційні розриви, їх вплив на організацію роботи логістичних підприємств та вимоги щодо зміни організаційної культури, що дозволило виявити бар'єри активізації підприємництва та визначити стратегічні пріоритети функціональної діяльності підприємств стосовно підвищення конкурентоспроможності;

- удосконалений інструментарій стимулювання організації до переходу на вищий 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.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються

Дисертаційна робота Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності», за змістовим наповненням та структурою відповідає вимогам до характеру та змісту наукових праць, дозволяє послідовно та у повному обсязі викласти основні теоретичні та практичні результати проведеного дослідження.

Аналіз змісту дисертаційної роботи свідчить про комплексний підхід Поляняка В. В. до дослідження процесу трансформації організаційної культури логістичних підприємств та вироблення авторських пропозицій до його удосконалення. При цьому здобувач вдало використовує сучасну методологією наукових досліджень, опираючись на міждисциплінарний, системний, структурно-системний, компаративний, процесний, синергетичний, комплементарний, інституціональний підходи.

Текстовий виклад результатів роботи вдало доповнюється схематичними, графічними та табличними матеріалами, ілюстрацією результатів онлайн-опитування та експертних оцінок в рамках роботи фокус-груп. Використання міжнародних публікацій та вітчизняного наукового базису, власні розвідки здобувача, аналітичні оцінки та узагальнення фактологічних даних створили основу для належної аргументованості основних наукових положень, висновків та рекомендацій, які містяться у дисертаційній роботі Поляняка Володимира Васильовича.

Наукові положення, висновки й рекомендації відзначаються достовірністю, яка забезпечена використанням діючого нормативно-правового поля, наявної статистичної інформації та авторських соціологічних опитувань. Висновки роботи є чітко аргументованими і відповідають пунктам наукової новизни.

Практичне значення роботи

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, отримані в дисертації, доведені до конкретних розробок і прикладних рекомендацій, що впроваджені в практичну діяльність. Зокрема, напрацювання автора щодо аналізу конкурентного середовища функціонування логістичних підприємств, що надають послуги в галузі транспортування, експедирування та складування вантажів, та оцінки їх конкурентного потенціалу 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 року); 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 року); розроблена автором в 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 серпня 2025 року); 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).

Наукове значення отриманих результатів полягає в тому, що 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 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 року).

Повнота викладення матеріалів дисертації в публікаціях та особистий внесок у них автора

Основні положення та результати дисертаційної роботи опубліковано у 17 наукових працях, з них у 1 статті у науковому періодичному виданні, яке індексується в науково метричній базі Scopus, 6 статтях у наукових фахових виданнях, 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 друк.арк., особисто автору належить 9,4 друк.арк.

Список публікацій за темою дисертації

Статті у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях

України, які включено до міжнародних наукометричних баз:

1. Polynyak V., Karp V., Burko I., Murenets I., Krysovaty I. Enhancing competitive advantage through digital innovation and organisational culture in the logistics sector. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024. Aug. 15. Vol. 3. 1165 p. **DOI:** <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.1165> (індексується в наукометричній базі Scopus) *Особистий внесок автора:* визначено шляхи посилення конкурентної переваги за допомогою організаційної культури в логістичному секторі (0,2 друк. арк.).

Статті у наукових фахових виданнях:

2. Полиняк В. В., Мельник А. Ф., Чинники формування організаційної культури сучасних логістичних підприємств: загальне та особливе. *Вісник економіки*. № 1, 2023. С.20-34. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.01.020> (1,0 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* представлено результати експертного оцінювання інтегральних показників відносної важливості чинників формування організаційної культури логістичних підприємств, що займаються координацією транспортування та складування вантажів в умовах дистанційної роботи (0,5 друк. арк.).

3. Полиняк В. В. Інноваційні технології в логістиці як фактор модернізації організаційної культури логістичних підприємств. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 4. С. 235-244. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/econa2023.04.235> (1,0 друк. арк., особистий внесок автора –1,0 друк. арк.)

4. Полиняк В. В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 32–46. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032> (1,5 друк. арк.).

5. Полиняк В. В. Інновації в комунікаціях як інструмент модернізації організаційної культури логістичних підприємств *Європейський науковий*

журнал *Економічних та Фінансових інновацій*. Том 2. № 14, 2024. С. 27-36
DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0203> (0,8 друк. арк.).

6. Полияк В. В., Васіна А. Ю., Інституційний базис формування організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки* №1, 2025. С. 23-40 **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.01.023>. (1,7 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* проаналізовано вплив макро-інститутів та внутрішніх регламентів на організаційну культуру логістичних підприємств, виявлено основні типи інституційних проблем, що стримують формування їх сучасної організаційної культури (1,0 друк. арк.).

7. Полияк В. В. Навчання персоналу як механізм формування сучасної організаційної культури логістичних підприємств. *Вісник економіки*. 2024. № 1. С. 32–46. **DOI:** <https://doi.org/10.35774/visnyk2024.01.032> (1,8 друк. арк.).

Публікації апробаційного характеру:

8. Полияк В. В. Організаційна культура логістичних підприємств: чинники змін в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика*: збірник тез доповідей міжнар. наук.-практ. конференції (м. Полтава, 16 вересня 2022 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2022. С.18. URL: http://www.economics.in.ua/2022/08/24-2022.html?m=1_ (0,2 друк. арк.).

9. Полияк В. В., Особливості організаційної культури логістичних підприємств при роботі на умовах аутсорсингу. Матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів». (Тернопіль, 21 квітня 2023 р.), ЗУНУ, С. 367-370 URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/124/113> (0,3 друк. арк.).

10. Мельник А., Полияк В. Особливості підприємництва на ринку логістичних послуг в умовах сучасних викликів. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів*: матеріали наук.-практ. конференції (м.Тернопіль, 25–27 травня 2023 р.) / за ред. А. І. Крисоватого. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. С.186-190. URL: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/48568/1/tezu.pdf> (0,4 друк. арк.). *Особистий внесок автора:* означено основні тренди на логістичному ринку та

визначено завдання для менеджменту провайдерів логістичних послуг щодо адаптації підприємств до сучасних особливостей ринку (0,2 друк. арк.).

11. Полияк В. В. Креативний шлях до змін у корпоративній культурі логістичних компаній за допомогою технологічних вдосконалень. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м.Тернопіль, 24 листопада 2023 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. URL: <https://drive.google.com/file/d/18dMmEQDzCcym7gnlUDpIGSVfQnxuASF0/view?usp=sharing> (0,2 друк. арк.).

12. Полияк В. В. Формування стратегій логістичних підприємств як основа для модернізації їх організаційної культури. Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (Тернопіль, 16 травня 2024 р.), ЗУНУ С. 289-292 URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/51919/1/ZBIRNIK_05_2024_%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%A2%D0%98%D0%9D%D0%90_1.pdf (0,3 друк. арк.).

13. Полияк В. В. Оцінювання організаційної культури логістичних підприємств: методичні підходи та критеріальна база. *Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні*: матеріали наук. інтернет-конф. молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.). Тернопіль: ЗУНУ, 2024. С.323-326. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/itvmpu/article/view/685/633> (0,3 друк. арк.).

14. Полияк В. В. Трансформація бізнес-середовища логістичних підприємств, що працюють на умовах аутсорсингу, та її вплив на їхню організаційну культуру, Book of abstracts: “Economics, Finance, Accounting and Law in the context of globalization: trends and prospects”. (Орхус, Данія 2 серпня 2024 р.). С.38-41. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1R3_SsmIrs33MmYcO98E8wvkeHl37ulvC (0,3 друк. арк.).

15. Полин'як В. В. Формування і реалізація корпоративних програм в контексті удосконалення організаційної культури логістичних підприємств. *International scientific-practical conference «Current challenges and prospects of science integration for sustainable development of society»*: conference proceedings (Tampere, Finland, April 12, 2025). Tampere: Scholarly Publisher ICSSH, 2025. 55 p. P. 33-36. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=16EWqui nQjrNYRUD2jnbrQ9Rp_ARutqdh (0,3 друк. арк.).

16. Полин'як В. В., «Організаційна культура» – «корпоративна культура» логістичного підприємства: шляхи трансформації в контексті підвищення його конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів*: матеріали VI Всеукраїнської наук.-практ. конф. з міжнар. участю (Тернопіль–Збараж, 15 травня, 2025 р.). С. 215-217. URL: <https://conference.wunu.edu.ua/index.php/apmpuvusv/article/view/831/776> (0,2 друк. арк.).

17. Polynyak V. Diagnostics of the influence of organizational culture on enhancing the competitiveness of a logistics enterprise. *International Scientific and Practical Conference «Modern Challenges in Science, Education, and Society: A Global Context»*: Conference Proceedings (Stanford, USA, September 6, 2025). Stanford: Golden Quill Publishing, 2025. 147 p. P.62-64. URL: https://drive.google.com/uc?export=download&confirm=no_antivirus&id=1yyrW8xUs9v9OI6hqsbPVs3zXAs0lgeJS (0,3 друк. арк.).

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Полин'яка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» відповідає принципам академічної доброчесності.

Апробація матеріалів дисертації

Результати наукового дослідження, викладені в дисертації, пройшли апробацію шляхом обговорення на 10 міжнародних, всеукраїнських науково-практичних конференціях з міжнародною участю, зокрема: міжнародній

науково-практичній конференції «Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та права: теорія і практика» (м. Полтава, 16 вересня 2022р.), міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 21 квітня 2023 р.), міжнародній науково-практичній конференції «Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 2 травня 2023р.), науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.), всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» (м. Тернопіль, 16 травня 2024р.), науковій інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» (м. Тернопіль, 27 листопада 2024 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів (м. Тернопіль - Збараж, 15 травня 2025р.), Book of abstracts: "Economics, Finance, Accounting and Law in the context of globalization: trends and prospects» (Орхус, Данія, 2 серпня 2024 р.), «Current challenges and prospects of science integration for sustainable development of society» (Тампере, Фінляндія, 12 квітня 2025 р.), «Modern challenges in science, education, and society: a global context» (Стенфорд, США, 6 вересня 2025 р.).

Оцінка мови та стилю дисертації

Дисертація написана діловою українською мовою. Стель подачі матеріалу дослідження, наукових положень, висновків і рекомендацій характеризується системністю, науковістю, логічністю, інформаційною насиченістю, ясністю, стислістю та забезпечує легкість і доступність сприйняття матеріалу.

Відповідність дисертації нормативно встановленим вимогам та можливість подання до захисту

Враховуючи актуальність теми дисертації, обґрунтованість отриманих результатів, наукову новизну і практичне значення виконаних досліджень,

повноту викладення матеріалів дисертації в наукових працях, що відповідають вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами від 21.03.2022р. № 341) та напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми ЗУНУ, кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу рекомендує подати дисертаційну роботу Полинця Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» до захисту в разову спеціалізовану вчену раду.

У результаті розгляду дисертації Полинця Володимира Васильовича та повноти публікацій основних результатів дослідження

УХВАЛИЛИ:

1. Пропонувати Вченій раді університету призначити такий склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова разової спеціалізованої вченої ради :

доктор економічних наук, професор, Августин Руслан Ростиславович, завідувач кафедрою менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету.

Рецензенти:

доктор економічних наук, професор, Монастирський Григорій Леонардович, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету;

доктор економічних наук, професор, Птащенко Олена Валеріївна, професор кафедри економічної кібернетики Західноукраїнського національного університету.

Опоненти:

доктор економічних наук, професор, Захарчин Галина Миронівна,
професор кафедри менеджменту персоналу та адміністрування, Інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»;

доктор економічних наук, професор, Ліпич Любов Григорівна,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету .

2. Рекомендувати новоствореній разовій спеціалізованій вченій раді прийняти дисертаційну роботу Поляняка Володимира Васильовича на тему «Формування організаційної культури логістичних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності» до захисту.

Головуючий на засіданні

доктор економічних наук, професор,
в. о. завідувача кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу

Руслан АВГУСТИН