

До Спеціалізованої вченої ради Д 58.082.05  
Західноукраїнського національного університету  
Міністерства освіти і науки України

**ВІДГУК**

офіційного опонента

**Красноруцького Олексія Олександровича,**

виконувача обов'язків директора Інституту тваринництва Національної  
академії аграрних наук України.

на дисертаційну роботу

**Сеника Юрія Ігоровича**

на тему: «Організаційно-економічні механізми розвитку  
конкурентоспроможності молокопереробного виробництва регіону», подану  
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю  
08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка

**Актуальність теми дослідження та її зв'язок із науковими темами,  
програмами, планами**

Сучасні умови функціонування молокопереробної галузі вимагають від підприємств адаптації до нових викликів, пов'язаних зі зростаючою конкуренцією, технологічними змінами та впливом зовнішніх факторів, таких як економічна нестабільність і воєнні дії. Регіональні підприємства молокопереробного виробництва повинні впроваджувати інноваційні підходи до управління, спрямовані на досягнення високої конкурентоспроможності. У цьому контексті особливого значення набувають організаційно-економічні механізми, здатні забезпечити ефективне використання ресурсів, зменшення витрат, підвищення якості продукції та оптимізацію виробничих процесів.

Глобальні тенденції розвитку харчової промисловості показують, що без застосування передових технологій та інтеграційних підходів підприємства не здатні повноцінно конкурувати на ринку. Успішний розвиток регіональної економіки вимагає від молокопереробних підприємств адаптації до стандартів міжнародних ринків та гармонізації внутрішніх процесів із сучасними вимогами до якості продукції та безпеки харчових продуктів. У цьому зв'язку особливу роль відіграє впровадження таких підходів, як «ощадливе виробництво», що дозволяє оптимізувати використання ресурсів і зменшити витрати, та система НАССР, яка сприяє підвищенню якості та безпеки кінцевої продукції.

Організаційно-економічні механізми, що забезпечують ефективну координацію між учасниками молочного кластера, є важливою складовою забезпечення сталого розвитку молокопереробної галузі. Водночас розвиток кадрового потенціалу через корпоративне навчання та підвищення мотивації працівників сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Отже, дослідження організаційно-економічних механізмів підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств на регіональному рівні є надзвичайно актуальним. Його ефективна реалізація безпосередньо впливатиме не лише на стабільність роботи окремих підприємств, а й на загальну економічну безпеку регіону, що підкреслює важливість теми в контексті стратегічного розвитку економіки України.

Зважаючи на це, ключовим завданням стає забезпечення конкурентоспроможності малих і середніх молокопереробних підприємств регіону, як на внутрішньому ринку, так і в умовах конкуренції з імпортованою продукцією. Це ще раз підтверджує актуальність дослідження Сеника Юрія Ігоровича на тему «Організаційно-економічні механізми розвитку конкурентоспроможності молокопереробного виробництва регіону», яке спрямоване на обґрунтування концептуальних засад, розробку теоретико-

методологічних основ та науково-практичних рекомендацій щодо оптимізації організаційно-економічних механізмів розвитку молочної галузі регіону.

Дисертаційна робота є інтегрованою частиною науково-дослідної діяльності Західноукраїнського національного університету, зокрема дослідження здійснювалося в межах реалізації таких наукових тем: «Підвищення ефективності інноваційних складових компанії: глобалізація, цифровізація, трансформаційні зміни» (державний реєстраційний номер 0124U000415), «Підвищення ефективності діяльності підприємства, HR-аналітика та маркетингова складова» (державний реєстраційний номер 0124 U0004 1 7), «Розроблення програми підвищення ефективності управління розвитком територіальної громади в умовах сучасних загроз» (державний реєстраційний номер 0122U000784).

**Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Наукові положення, висновки та рекомендації, представлені в дисертації Юрія Ігоровича, є обґрунтованими, логічними та взаємопов'язаними. Для проведення дослідження було використано широкий спектр наукових методів, серед яких: абстрактно-логічний, морфологічний, компаративний, економіко-статистичний аналіз для дослідження стану молочного ринку України та виокремлення основних тенденцій його розвитку (стор. 85-93) та діалектичний метод і метод системного аналізу для структурування поняття «ощадливе виробництво» ( стор. 95-96). Інформаційна основа дослідження базується на праці вітчизняних і зарубіжних авторів з управління виробничими системами, а також на нормативно-правових актах України, статистичних даних та результатах власних емпіричних досліджень.

Для обґрунтування наукових положень і рекомендацій, у дисертації використано метод побудови діаграм Ганта та Парето для аналізу виробничих

процесів і визначення «вузьких місць» у прийманні молочної сировини (стор. 100; 139-140), метод аналізу ризиків Risk Assessment Value (RAV) для оцінки ризиків у виробничій лабораторії (стор. 114-115) та історичний і контент-аналіз для дослідження трансформації наукових підходів до Lean у молокопереробній галузі різних країн (стор. 132).

Дослідження також включає системний аналіз для формування критеріїв оцінки ефективності впровадження Lean, системи HACCP, і корпоративного навчання на підприємствах (стор. 114; 249; 305-315), а також статистичний і кореляційний аналіз для оцінки ефективності логістики та транспортування продукції (стор. 263-266). Ці методи дозволили визначити основні напрями вдосконалення логістичних процесів та побудувати математичні моделі оптимізації маршруту доставки.

Системний підхід було застосовано для аналізу організаційно-економічних механізмів розвитку молокопереробної галузі, зокрема оцінки їх ефективності та впливу на конкурентоспроможність (стор. 50-51). Інституційний підхід було використано для вивчення функціонування молокопереробних підприємств у контексті сучасних вимог інституційної економіки (стор. 77-82). Морфологічний та компаративний аналіз було застосовано для порівняння різних методів підвищення ефективності виробництва та впровадження системи Lean (стор. 114; 128; 169-172; 175-177).

Структурний аналіз був використаний для визначення основних компонентів системи управління молокопереробними підприємствами, зокрема таких елементів, як корпоративне навчання, логістика, мотивація персоналу та система HACCP (стор. 163-164; 185; 214-216; 275-288). Порівняльний аналіз допоміг зіставити підходи до впровадження ощадливого виробництва на підприємствах України та за кордоном, з урахуванням специфіки регіональних умов (стор. 105-110). Економіко-статистичний аналіз

та кореляційно-регресійний метод було використано для побудови моделей оцінки ефективності транспортування молочної сировини та готової продукції (стор. 237-243; 251-255; 263-267).

На основі проведеного дослідження розроблено концептуальну модель розвитку молочного кластеру в Тернопільському регіоні, яка поєднує інноваційні технології виробництва з корпоративним управлінням та ефективною системою логістики (стор. 324-336). Групування та систематизація застосовувались для класифікації підходів до оптимізації виробничих процесів і впровадження сучасних систем якості (стор. 170-175).

У результаті дослідження запропоновано комплексні методи підвищення конкурентоспроможності молокопереробної галузі через впровадження Lean та системи НАССР, а також ефективного управління персоналом і корпоративного навчання, що дозволяє оптимізувати процеси на всіх рівнях підприємств регіону (стор. 297).

У результаті проведеного дослідження: оптимізовано концепцію корпоративного навчання для підвищення ефективності виробництва (с. 188-190); апробовано використання інноваційних технологій для оптимізації логістичних процесів (с. 249; 251; 262-264); запропоновано підходи для адаптації підприємств до нових інституційних умов (с. 50-52); розроблено методи оцінки та управління ризиками у молокопереробному виробництві регіону (с. 112); класифіковано основні інституційні бар'єри для розвитку підприємств (с. 50-52; 77-81); сформовано комплексну систему мотивації працівників (с. 169-172; 175-177); апробовано використання методів корпоративного навчання для підвищення кваліфікації персоналу (с. 201-208).

Зміст реферату ідентичний основним положенням дисертації.

## **Наукова новизна положень, висновків і рекомендацій, їх практичне значення**

Новизна дослідження проявляється у науковому обґрунтуванні концептуальних та теоретико-методологічних засад, а також у розробці науково-методичних підходів з практичними рекомендаціями, спрямованих на оптимізацію організаційно-економічних механізмів, що підвищують конкурентоспроможність молокопереробних підприємств регіону.

Основними елементами новизни є:

1. теоретико-методологічні положення, спрямовані на створення організаційно-економічних механізмів стратегічного управління молокопереробними підприємствами в регіональному масштабі. Зокрема, велика увага приділяється гармонізації діяльності різних структурних підрозділів підприємств, що сприяє підвищенню якості продукції, скороченню виробничих втрат та поліпшенню логістичних ланцюгів. Це створює основу для досягнення синергійного ефекту, який проявляється в підвищенні загальної ефективності підприємств як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі (331-336).

2. науково-методичні підходи до управління конкурентоспроможністю молокопереробних підприємств шляхом імплементації системи Lean. Даний підхід дозволяє зменшити виробничі витрати, оптимізувати використання ресурсів та покращити виробничі процеси, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню загальної ефективності підприємств у регіоні (с. 138-140).

3. інноваційні підходи до управління ризиками в умовах регіональних економічних викликів для молокопереробної галузі. Використання методів сценарного планування та динамічного моделювання дозволяє ефективно прогнозувати й управляти ризиками, які виникають через

ринкові та екологічні загрози, що впливають на конкурентоспроможність підприємств (с. 240-241).

4. механізми, що забезпечують взаємозв'язок між якістю продукції та ощадливим виробництвом стали важливою основою для оптимізації управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності молокопереробних підприємств в регіоні (с. 122).

5. наукове обґрунтування ефективності роботи системи Lean при її імплементації на молокопереробних підприємствах, що дозволяє глибше зрозуміти її принципи та виявити можливі суперечності у процесі її впровадження в умовах інституційних змін (с. 134).

6. науковий підхід до мотивації персоналу базується на концепції ТАМ, що враховує залежність між рівнем освіти та віком працівників. Це сприяє ефективній реалізації системи корпоративного навчання, підвищуючи професійний рівень працівників підприємств молокопереробної галузі регіону (188-189).

7. інструментарій реалізації принципів Lean у логістиці молочної продукції, що враховує технологічні процеси, хімічні та мікробіологічні аспекти продукту, а також логістичні особливості, забезпечуючи збереження якості продукції в умовах холодового ланцюга, що суттєво підвищує ефективність і конкурентоспроможність молокопереробних підприємств (с. 257-262).

8. методичні підходи до впровадження системи НАССР з акцентом на використання статистичних даних для забезпечення зв'язку між якістю продукції та її безпечністю. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств у регіональному контексті (с. 299; 302).

9. підхід до оптимізації технологічного процесу на основі Lean, що включає застосування такої методики як «аналіз видів збоїв та їх наслідків

(failure mode and effect analysis (FMEA)», для підвищення продуктивності і зменшення витрат на виробництво (с. 109-113).

10. науково-методичні рекомендації щодо впровадження цифрових технологій в управління та моніторингу якості продукції на основі системи Radio Frequency Identification. Використання методів RFID повний контроль ланцюга постачання та відповідність продукції стандартам безпеки (266-268).

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи мають регіональне значення, адже доведені до рівня конкретних методичних розроблень і прикладних рекомендацій та слугуватимуть науковим підґрунтям для подальших теоретичних, методичних і прикладних досліджень щодо імплементації організаційно-економічних механізмів для підвищення конкурентоздатності молокопереробного виробництва регіону. Регіональне значення наукової новизни, висновків і рекомендацій, сформульованих у докторській дисертації, підтверджується успішним впровадженням теоретико-практичних рекомендацій щодо системи Lean, що дозволило ПрАТ «Тернопільський молокозавод» оптимізувати виробничий процес і знизити втрати при виготовленні готової продукції (довідка № 293 від 23.10.2023). Розробки щодо логістики молока незбираного та готової молочної продукції виявили синергізм організаційно-економічних процесів та сприяли ефективній реалізації «холодового ланцюга» на ПП «Чортківмолоко», забезпечуючи необхідну якість сировини (довідка № 156 від 05.10.2023). Методичні рекомендації щодо впровадження принципів НАССР та використання статистичної обробки лабораторних даних дали змогу «Асоціації виробників молока» встановити кореляції між якістю, безпечністю продукту та його органолептичними характеристиками (довідка № 039-2023 від 23.11.2023). Рекомендації з використання концепції ТАМ для оптимізації корпоративного навчання були застосовані на ТОВ «Кременецьке молоко» для розробки стратегії навчання з урахуванням внутрішніх та



зовнішніх факторів (довідка № 449 від 19.12.2023). Тернопільська міська рада застосувала рекомендації щодо взаємозв'язку між якістю продукції, ощадливим виробництвом та корпоративним навчанням для корекції гендерної асиметрії на ринку праці (довідка від заступника міського голови). Тернопільська обласна військова адміністрація використала запропоновані стратегічні вектори управління конкурентоспроможністю підприємств на основі Lean для оптимізації виробничих процесів і зменшення втрат (довідка № 03-889/11 від 23.01.2024). Результати досліджень також були впроваджені у навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-29/128 від 17.01.2024 р.).

### **Повнота викладу основних результатів дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Результати проведеного дослідження опубліковано у 39 наукових роботах, серед яких: 29 публікацій, що відображають основні наукові здобутки, включаючи дві монографії – одну особисту та одну у співавторстві (один розділ монографії підготовлено одноосібно). Крім того, опубліковано 4 статті у наукових періодичних виданнях, що індексуються в базах даних «Scopus» та «Web of Science», та 23 статті у фахових наукових виданнях України. Загальний обсяг публікацій складає 51,54 друкованих аркушів, з яких авторці належить 27,25 друкованих аркушів. Зокрема, 26,85 друкованих аркушів присвячено основним результатам дослідження за темою дисертації, а 0,4 друкованих аркушів – додатковим науковим здобутком.

Дисертація включає анотацію, вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи складає 413 сторінки, серед яких 8 сторінок займає анотація, 6 додатків – 22 сторінки, а список використаних джерел налічує 464 найменування і розмішений на 46 сторінках. Основний текст дисертації становить 328 сторінок. Робота також

містить 57 таблиць та 50 рисунків, причому 16 сторінок займають таблиці та рисунки, які повністю заповнюють сторінку.

### **Ступінь використання матеріалів і висновків кандидатської дисертації**

Результати досліджень, представлені в кандидатській дисертації Сеника Ю.І. на тему «Зміни ліпідного складу тканин прісноводних риб за дії Цинку та Кадмію», поданої на здобуття наукового ступеня кандидата біологічних наук за спеціальністю 03.00.04 – біохімія, не були використані в його докторській дисертації.

### **Відсутність (наявність) академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації**

Дисертаційна робота Сеника Ю.І. на тему «Організаційно-економічні механізми розвитку конкурентоспроможності молокопереробного виробництва регіону» відповідає вимогам академічної доброчесності. У докторській дисертації, як і в наукових працях, що відображають її результати, не було виявлено академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації, що підтверджується офіційною довідкою. Використання ідей, результатів та текстів інших авторів відображене з відповідними посиланнями на джерела.

### **Дискусійні положення та зауваження**

1. У роботі наведено систему методів управління конкурентоспроможністю підприємств (с. 64-68). Потребує уточнення, чому саме ці методи обрано та яка специфіка їхнього використання в умовах молочного ринку Тернопільського регіону. Було б доцільно розширити пояснення стосовно переваг та обмежень кожного методу, з огляду на локальні особливості ринку.

2. У дисертації обґрунтовано два основні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності (с. 74). Однак було б доцільно доповнити методологію такими індикаторами, як індекс економічної свободи та індекс легкості ведення бізнесу, що могли б краще відображати економічні умови функціонування молокопереробних підприємств. Врахування цих індексів дозволило б більш об'єктивно оцінити рівень розвитку підприємств у регіоні.

3. У дисертації представлено кластерну модель управління молокопереробними підприємствами, однак недостатньо деталізовано, які саме інституційні складові впливають на її реалізацію (с. 328-336). Додаткове пояснення ролі регіональних адміністрацій та приватно-державного партнерства було б корисним для кращого розуміння впливу інституційних чинників на функціонування кластеру.

4. У розділі 5 наведено основні проблеми впровадження системи НАССР на регіональному рівні. Потребує додаткового обґрунтування, чому саме ці проблеми є основними для підприємств молокопереробної галузі Тернопільського регіону, та в чому полягають особливості їх розв'язання у порівнянні з іншими регіонами.

5. На с. 207-208 представлені рекомендації щодо корпоративного навчання працівників молокопереробних підприємств. Проте варто уточнити, чи існує в Україні нормативно-правова база для впровадження таких програм навчання, або ж потребується розробка нових нормативних документів для їх повної реалізації.

6. У роботі розглянуто питання інституційного регулювання кластерів (с. 321-323), однак недостатньо уваги приділено питанню правового забезпечення та регуляторної бази для створення кластерів у молокопереробній галузі. Було б доцільно розглянути, які законодавчі акти необхідні для підтримки і розвитку таких ініціатив на регіональному рівні.

**Загальний висновок**

Дисертація Сеника Юрія Ігоровича «Організаційно-економічні механізми розвитку конкурентоспроможності молокопереробного виробництва регіону» за науковою новизною, теоретичним та практичним значенням, змістом і оформленням відповідає вимогам пп. 7, 8 та 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1197, а її автор – Сеник Юрій Ігорович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка.

**Опонент:**

доктор економічних наук, професор,

в.о. директора Інституту

тваринництва НААН



**Олексій КРАСНОРУЦЬКИЙ**