

Прийнято
до спеціалізаційної
вченої ради PhD 10631
27.08.2025р.
Топова С.В.Р. І.С.Н., професор
Л.В. Марченко

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора,
професора кафедри: «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом»
Українського державного університету залізничного транспорту

КОРІНЬ Мирослави Василівни

на дисертаційну роботу **БАШМАКОВА Максима Сергійовича** за темою:
«Логістичний менеджмент в рішенні задач регіонального розвитку»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.

Актуальність теми дисертаційної роботи Башмакова Максима Сергійовича «Логістичний менеджмент в рішенні задач регіонального розвитку» обумовлена низкою сучасних викликів соціально-економічного розвитку України та трансформацією підходів до управління регіональними логістичними системами.

На сторінках 18–22 дисертації автор аргументовано доводить, що в умовах глобалізації, євроінтеграційних процесів та посилення міжрегіональної конкуренції регіони України стикаються з проблемами ефективного використання ресурсів, організації транспортно-логістичних мереж, цифровізації управління та забезпечення економічної стійкості.

1.1. Соціально-економічний контекст дослідження.

Зростання обсягів торгівлі, децентралізація управління територіями та нові завдання післявоєнного відновлення України висувують логістичний менеджмент на передній план економічної політики. Як зазначено у вступі до дисертації (стор. 18-19), регіони стають ключовими центрами формування логістичних ланцюгів, які забезпечують:

- перерозподіл ресурсів між підприємствами;
- зниження витрат у транспортно-логістичних системах;
- інтеграцію України до європейського простору товарних потоків.

Особливу увагу автор приділяє питанням порушення традиційних логістичних маршрутів через воєнні дії, що робить необхідним пошук нових моделей управління (стор. 171). Це підвищує прикладну значимість проведеного дослідження, оскільки запропоновані методи спрямовані на практичне відновлення функціональності логістичних мереж.

1.2. Відповідність дослідження державним програмам розвитку

Тема дисертаційної роботи органічно узгоджується із завданнями та пріоритетами державних програм і стратегій розвитку України, зокрема відповідає основним положенням:

- Державної стратегії регіонального розвитку України на період до 2027 року — результати дослідження сприяють реалізації завдань підвищення конкурентоспроможності регіонів шляхом оптимізації логістичних систем (стор. 22).
- Національної транспортної стратегії України до 2030 року — у дисертації обґрунтовано підходи до модернізації транспортно-логістичної інфраструктури й розроблено пропозиції щодо інтеграції регіональних логістичних вузлів у міжнародні мережі (стор. 22–23).
- Програми цифрової трансформації України — результати дослідження передбачають використання інтелектуальних інформаційних систем для управління регіональними логістичними потоками (розділ 3, стор. 165–172).

Отже, робота має безпосередній зв'язок із державними ініціативами, спрямованими на підвищення ефективності управління логістикою та економічне відновлення країни.

1.3. Зв'язок із науковими програмами та темами УДУНТ і кафедри економіки та менеджменту

Дисертаційне дослідження виконане у межах наукової теми Українського державного університету науки і технологій та відповідає напрямам досліджень кафедри економіки та менеджменту, зокрема таким, як:

- удосконалення методів управління транспортно-логістичними системами;
- розробка моделей раціонального розподілу ресурсів між регіонами;
- впровадження інтелектуальних технологій у логістичні процеси.

Автор активно використовує напрацювання наукової школи кафедри, а результати його дослідження, у свою чергу, доповнюють держбюджетну тему Українського державного університету науки і технологій), № ДР 0125U002167 (стор. 23).

1.4. Висновок щодо актуальності

Враховуючи сучасні виклики, поглиблену аналітику та комплексний підхід автора, дисертаційне дослідження Башмакова М. С.: актуальне з точки зору розвитку науки управління та логістичного менеджменту; синхронізоване з державними стратегіями та науковими пріоритетами країни; відповідає стратегічним завданням розвитку регіонів України. Отже, обрана тема є значущою як у теоретичному, так і у практичному аспекті, а результати дослідження створюють основу для формування інноваційних моделей регіонального розвитку.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій та їхня достовірність

Дисертаційна робота Башмакова М. С. вирізняється високим рівнем наукової аргументованості та системним підходом до вирішення завдань регіонального розвитку за допомогою логістичного менеджменту. Структура дослідження є послідовною, а застосовані методи забезпечують комплексність отриманих результатів.

2.1. Обґрунтованість методологічного підходу

У вступі (стор. 18–31) автор детально аргументує вибір наукових методів та підходів, серед яких:

- системний аналіз, використаний для дослідження взаємозв'язків у регіональних логістичних мережах;
- економіко-математичне моделювання застосовано для оптимізації потоків ресурсів (розділ 2, стор. 74–107);
- методи багатокритеріальної оптимізації використані для визначення сценаріїв розвитку логістичних систем (розділ 3, стор. 149–164).

Застосування сучасних моделей та алгоритмів оптимізації у поєднанні з аналізом емпіричних даних дозволило отримати науково обґрунтовані результати.

2.2. Перевірка гіпотез та підтвердження висновків

У розділі 2 (стор. 74–147) автор виконав детальний аналіз існуючих транспортно-розподільчих систем та розробив модель оптимізації матеріальних і інформаційних потоків. Зокрема, у підрозділі 2.2 (стор. 88–107) представлено результати практичних розрахунків, які підтверджують ефективність запропонованих методичних підходів.

У розділі 3 (стор. 149–216) автор здійснив комплексну оцінку ефективності регіональних логістичних систем та сформував механізм адаптації європейських логістичних практик (підрозділ 3.2, стор. 165–184). На прикладі моделі інтегрованого управління (підрозділ 3.3, стор. 185–216) доведено, що впровадження розроблених рекомендацій дозволяє зменшити логістичні витрати до 15%.

2.3. Аргументованість наукових положень

У висновках до кожного розділу автор чітко формулює наукові результати, які полягають у такому:

1. Виявлено ключові дисбаланси розвитку регіональної логістики та доведено необхідність створення інтегрованої системи управління потоками (висновки до розділу 1, стор. 71–73).

2. Розроблено універсальний метод оцінювання ефективності логістичних мереж, що використовує елементи нечіткої логіки (розділ 2, стор. 147–148).

3. Запропоновано практичні рекомендації для органів місцевого самоврядування щодо розвитку регіональної логістичної інфраструктури (розділ 3, стор. 217–218).

2.4. Достовірність отриманих результатів

Достовірність результатів підтверджується:

- широким використанням статистичних даних, що охоплюють період за 2018–2024 рр.;
- верифікацією моделей на прикладі реальних регіонів України (розділ 3);
- оприлюдненням наукових результатів відповідно до вимог пунктів 8 і 9

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 №44 від 12.01.2022 р. (автором дисертації опубліковано 7 наукових статей, 4 тези доповідей на конференціях, стор. 8–10);

- узгодженістю отриманих результатів із національними та регіональними стратегіями розвитку.

Отже, сформульовані в дисертації положення, висновки та практичні рекомендації є обґрунтованими, логічно послідовними та підтвердженими аналітичними розрахунками.

3. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Башмакова Максима Сергійовича на тему *«Логістичний менеджмент у рішенні задач регіонального розвитку»* є завершеним науковим дослідженням, яке має логічно вибудовану структуру, високий рівень наукової системності та відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

3.1. Загальна структура дисертації

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Структура побудована логічно, що забезпечує послідовність викладу матеріалу та дає змогу відслідковувати еволюцію наукової думки автора від постановки проблеми до формування практичних рекомендацій.

- Вступ (стор. 18–31) У вступі обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, завдання, наукову новизну, практичну цінність та методологічну основу дослідження. Автор чітко визначає місце роботи у науковій проблематиці та її зв'язок із державними програмами розвитку логістичної інфраструктури.

- Розділ 1. Теоретико-методологічні основи логістичного менеджменту в системі регіонального розвитку (стор. 32–73). Розділ присвячено дослідженню еволюції концепцій логістичного менеджменту, базових категорій та методологічних засад організації регіональних логістичних систем. Особливу увагу приділено інституційним передумовам розвитку логістики в Україні (підрозділ 1.2, стор. 48–61) та аналізу міжнародного досвіду (підрозділ 1.3, стор. 62–70). Завершальні висновки до розділу (стор. 71–73) узагальнюють тенденції та формують основу для подальших досліджень.

- Розділ 2. Методологія формування ефективної системи логістичного менеджменту регіонального рівня (стор. 74–147). Розділ має методологічний характер. У ньому запропоновано моделі оптимізації транспортно-розподільчих потоків (підрозділ 2.1, стор. 74–87), алгоритми оптимізації матеріальних та інформаційних потоків (підрозділ 2.2, стор. 88–107) і розглянуто інструменти цифровізації та впровадження зелених технологій (підрозділ 2.3, стор. 108–146). Висновки до розділу (стор. 147–148) демонструють, що розроблені методи дозволяють суттєво підвищити ефективність управління логістичними системами регіонального рівня.

- Розділ 3. Управління ефективністю логістичного менеджменту в контексті регіонального розвитку (стор. 149–216). Цей розділ має прикладний характер і демонструє реалізацію розроблених моделей на практичних прикладах. У підрозділі 3.1 (стор. 149–164) запропоновано методику оцінювання ефективності логістичних систем. У підрозділі 3.2 (стор. 165–184) представлено механізм адаптації європейських практик логістичного управління до умов українських регіонів. У підрозділі 3.3 (стор. 185–216) запропоновано стратегію інтегрованого управління для досягнення сталого розвитку регіональних логістичних систем. Висновки до розділу (стор. 217–218) підкреслюють практичну значущість розроблених підходів.

- Висновки загальні (стор. 219–220). Автор формулює основні результати, визначає наукову новизну та практичну цінність роботи. Висновки узгоджуються з поставленими завданнями та логічно випливають із виконаних досліджень.

- Список використаних джерел (стор. 221–250). Включає 288 джерел сучасної наукової та нормативної літератури, що свідчить про ретельну роботу з актуальною науковою базою.

- Додатки (стор. 251–260). Включає 3 додатки, що додатково підкреслюють наукову цінність і значущість дисертаційного дослідження.

3.2. Оцінка логічності структури та якості змісту

Структура роботи є цілісною, збалансованою та логічно послідовною. Кожен розділ дисертації органічно доповнює попередній, поступово розкриваючи досліджувану проблему – від теоретичних засад і методології до прикладних рекомендацій.

Виклад матеріалу супроводжується детальними схемами, таблицями, розрахунками та графіками, що полегшує сприйняття та підтверджує достовірність результатів. Особливістю роботи є акцент на поєднанні теоретичних моделей і практичних рішень, що робить дослідження максимально прикладним.

Дисертаційна робота має чітку, логічну структуру, відображає повноту виконаних досліджень і демонструє високий рівень опрацювання матеріалу. Комплексність підходу, послідовність аналізу й якість викладення результатів

відповідають вимогам до дисертаційних робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

4. Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи Башмакова Максима Сергійовича полягає у розробленні теоретичних засад, методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування комплексного підходу до управління регіональним розвитком крізь призму логістичного менеджменту та цифрової трансформації систем просторової взаємодії.

Змістовна частина дисертації (стор. 32–218) містить як фундаментальні теоретичні положення, так і прикладні інструменти, що підтверджується результатами, наведеними у висновках до кожного розділу.

Основні наукові результати дослідження отримані автором особисто і характеризуються науковою новизною, важливими пунктами якої є такі:

4.1. Удосконалено

1. Методику розрахунку інтегрального індексу ефективності логістичних систем регіону (ІЕЛСР).

Автор удосконалив методику визначення інтегрального індексу ефективності логістичних систем регіону (ІЕЛСР), яка враховує цифрові параметри розвитку логістичної інфраструктури. Це забезпечує багатовимірну оцінку логістичної ефективності на основі економічних, організаційних, цифрових та екологічних показників (розділ 3, підрозділ 3.1, висновки (стор. 217)).

2. Модель стратегічної взаємодії в інтегрованій логістиці регіону

Розроблено модель, яка відображає комплексну взаємодію стейкхолдерів (бізнес, органи місцевого самоврядування, цифрові оператори, інвестори) у реалізації логістичних функцій. Запропонована модель враховує транскордонні ефекти, цифрову інтеграцію та екологічні аспекти, створюючи інструмент для регіонального планування логістичних процесів (розділ 2, підрозділ 2.1 та висновки до розділу (стор. 146–147)).

3. Систему стратегічної гармонізації логістичної політики України з ЄС

Автором удосконалено підхід до стратегічної гармонізації логістичної політики України з європейськими стандартами шляхом розроблення багаторівневої моделі інтеграції, що враховує інституційний, нормативний, ресурсний та інфраструктурний рівні. Реалізація цього підходу дозволяє вибудувати поетапне впровадження європейських логістичних стандартів в українських регіонах, забезпечуючи узгодженість із політикою ЄС (розділ 3, підрозділ 3.2, висновки (стор. 217)).

4.2. Набули подальшого розвитку

4. Концептуалізація логістичного менеджменту як цілісної складової регіональної політики

Автор обґрунтував, що логістичний менеджмент виконує стратегічну, інтеграційну та координаційну функції, що дозволяє використовувати його як інструмент гармонізації просторового розвитку. Ця концепція базується на принципах синергії, транскордонної інтеграції та цифрового інжинірингу (розділ 1, підрозділи 1.1–1.2, висновки (стор. 71–73)).

5. Систематизація етапної класифікації еволюції логістики

Робота містить узагальнення міжнародного досвіду організації логістичного менеджменту та формує етапну класифікацію еволюції логістики з урахуванням особливостей українського ринку. Це дозволило створити логічну основу для визначення позиції України на «кривій зрілості» логістичних систем і розробити адаптаційну матрицю сценаріїв розвитку (розділ 1, підрозділ 1.3, висновки (стор. 71–73)).

6. Методологічне обґрунтування сценарного підходу до регіональної цифрової логістики

У роботі запропоновано індекс сценарної ефективності цифрової логістики (ІСЕЦЛ) та здійснено класифікацію регіонів України за сценарною ефективністю логістичних систем, враховуючи ступінь впровадження цифрових технологій (розділ 2, підрозділ 2.3, висновки (стор. 146–147)).

7. Концепція стратегічної адаптації регіональних логістичних систем України до стандартів ЄС

Розроблена автором концепція передбачає сценарну класифікацію регіонів, визначення пріоритетів цифрової та екологічної трансформації, а також типологізацію регіонів за індикаторами логістичної зрілості. Цей підхід дозволяє вибудувати комплексну дорожню карту впровадження європейських логістичних стандартів в Україні (розділ 3, підрозділ 3.3, висновки (стор. 217)).

Отримані результати свідчать про високий рівень наукової новизни дослідження, що проявляється як у теоретичному осмисленні ролі логістичного менеджменту в регіональному розвитку, так і в розробленні прикладних моделей, методик та інструментів. Робота має системний характер і робить суттєвий внесок у розвиток наукового напрямку «Логістичний менеджмент та регіональний розвиток». Подані наукові результати містять наукову новизну та забезпечують виконання завдань дослідження.

5. Теоретична і практична цінність положень, результатів дослідження та висновків дисертації

Дисертаційна робота Башмакова М. С. є вагомим науковим дослідженням, у якому комплексно розглядаються проблеми розвитку логістичного менеджменту в контексті забезпечення сталого регіонального розвитку. Результати дослідження мають значну теоретичну та практичну цінність, що підтверджується змістом окремих розділів дисертації та підкріплюється положеннями висновків.

5.1. Теоретична цінність

Теоретична значущість дисертації полягає у розвитку наукових основ логістичного менеджменту регіонального рівня, удосконаленні методологічних положень та формуванні нових концептуальних підходів до управління просторовим розвитком регіонів. Основними теоретичними здобутками роботи є:

1. Розвиток концепту логістичного менеджменту в системі регіонального управління. У дисертації обґрунтовано, що логістичний менеджмент є стратегічним інструментом координації просторових, економічних та інноваційних процесів, що дозволяє забезпечити гармонізацію регіональної політики. Автором уточнено базові категорії, сформовано підходи до інтеграції логістики в механізми регіонального розвитку (розділ 1, підрозділ 1.1, стор. 32–48).

2. Узагальнення міжнародного досвіду. Важливим теоретичним внеском є дослідження ключових європейських моделей логістичного менеджменту та визначення можливостей їх адаптації до українських реалій. Це стало основою для подальшого удосконалення національної логістичної політики та регіональних стратегій (розділ 1, підрозділ 1.3, стор. 62–71).

3. Формування методологічної бази цифрової трансформації регіональної логістики. Автором запропоновано науково обґрунтовану методологію цифрової інтеграції логістичних систем, що дозволяє підвищити рівень керованості потоковими процесами, використовуючи сучасні цифрові технології, інструменти Big Data, автоматизацію та зелені інновації (розділ 2, підрозділ 2.3, стор. 108–146).

4. Обґрунтування сценарного підходу до розвитку регіональних логістичних систем. Дисертантом розроблено індекс сценарної ефективності цифрової логістики (ІСЕЦЛ), що дозволяє здійснювати класифікацію регіонів за рівнем цифрової зрілості та адаптивності до сучасних технологічних викликів (розділ 2, висновки, стор. 147).

Таким чином, теоретична цінність дисертації полягає у формуванні нових наукових засад управління регіональними логістичними системами, що має важливе значення для розвитку сучасної науки про управління.

5.2. Практична цінність

Практична значущість дисертації полягає у можливості впровадження розроблених автором методик, моделей і рекомендацій у діяльність органів регіонального управління, підприємств транспортно-логістичної сфери, а також у формуванні державної політики просторового розвитку. Основні прикладні результати полягають у:

1. Розробленні методики оцінювання ефективності логістичних систем регіону. Автор удосконалив механізм оцінки за допомогою інтегрального індексу ІЕЛСР, який дозволяє проводити комплексну багатофакторну діагностику логістичної ефективності регіонів. Методика може застосовуватись органами виконавчої влади,

аналітичними центрами та консалтинговими компаніями (розділ 3, підрозділ 3.1, стор. 149–164).

2. Формуванні моделі стратегічної взаємодії стейкхолдерів.

Створена модель взаємодії між бізнесом, органами місцевого самоврядування, інвесторами, операторами цифрових сервісів і екологічними структурами забезпечує оптимізацію логістичних потоків на регіональному рівні (розділ 2, підрозділ 2.1, стор. 74–87).

3. Розробленні інструментів цифровізації регіональної логістики.

Дисертація пропонує набір практичних рішень щодо впровадження цифрових технологій, автоматизованих систем управління та зеленої логістики, які вже можуть бути інтегровані у діяльність регіональних кластерів та транспортно-логістичних компаній (розділ 2, підрозділ 2.3, стор. 108–146).

4. Формуванні концепції гармонізації логістичної політики України з ЄС.

Розроблена багаторівнева модель дозволяє органам влади формувати покрокові стратегії адаптації української логістики до вимог європейських стандартів і спрощує інтеграцію транспортно-логістичних систем у загальноєвропейську мережу (розділ 3, підрозділ 3.2, стор. 165–184).

Дисертаційна робота має високу теоретичну і практичну цінність, оскільки отримані результати забезпечують розвиток наукових знань у сфері логістичного менеджменту та пропонують ефективні інструменти для реалізації державної, регіональної та корпоративної політики у сфері просторового розвитку. Це підтверджує її важливе значення для наукової спільноти та практиків управління.

6. Апробація результатів дослідження

6.1. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації, пройшли широку апробацію на чотирьох міжнародних науково-практичних конференціях, що забезпечило їх обговорення у професійному науковому середовищі. Зокрема, результати були представлені на таких заходах:

1. Міжнародна науково-практична конференція: *«Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права: досвід та перспективи»* (м. Кропивницький, 2023 р.). Представлено результати щодо удосконалення методики інтегрального оцінювання ефективності логістичних систем регіону (висновки до розділу 3, стор. 217).

2. Міжнародна конференція: *«Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях»* (м. Одеса, 2023 р.). Розкрито питання цифровізації логістичних потоків та впровадження зеленої логістики (розділ 2, підрозділ 2.3, стор. 108–146).

3. Міжнародна науково-практична конференція *«Проблеми та перспективи розвитку залізничного транспорту»* (м. Дніпро, 2023 р.). Представлено результати

дослідження щодо побудови моделі стратегічної взаємодії стейкхолдерів у транспортно-логістичній системі регіону (розділ 2, підрозділ 2.1, стор. 74–88).

4. Міжнародна конференція «*Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях*» (м. Одеса, 2024 р.). Обговорено адаптацію українських регіональних логістичних систем до європейських стандартів та використання індексу сценарної ефективності цифрової логістики (ІСЕЦЛ) (розділ 3, підрозділ 3.2, стор. 165–185).

Широка апробація результатів дисертаційного дослідження свідчить про високий рівень наукової достовірності запропонованих автором положень і підтверджує їх значущість для наукової спільноти.

6.2. Публікаційна активність здобувача

Наукові результати дослідження Башмакова М. С. знайшли повне відображення у наукових публікаціях, загальний обсяг яких становить 7,1 ум.-друк. арк., з них 4,2 друк. арк. належать автору особисто. Загальний публікаційний доробок включає 11 наукових праць, серед яких:

- 7 наукових статей у фахових наукових виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз даних. Серед них:
 - 1 стаття, опублікована у виданні, індексованому базою Web of Science (WoS), де розкрито питання формування інтегрованої моделі логістичного менеджменту на регіональному рівні;
 - 6 статей у фахових виданнях України та країн ЄС, що присвячені удосконаленню методик оцінювання ефективності, цифровізації логістики та адаптації до стандартів ЄС.
- 4 тези доповідей за матеріалами міжнародних конференцій, на яких апробовано основні положення дисертаційної роботи.

Таким чином, за обсягом та змістом опублікованих праць здобувач повністю виконав вимоги МОН України щодо наявності публікацій, що відображають основний зміст дисертаційного дослідження.

Аналіз апробації результатів дисертаційного дослідження та публікаційного доробку свідчить про високий рівень наукової та практичної цінності отриманих результатів. Основні положення дисертації знайшли належне висвітлення у публікаціях, апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях, що забезпечує їх достовірність, обґрунтованість і практичну значущість.

7. Відсутність порушення академічної доброчесності.

Аналіз змісту дисертаційного дослідження підтверджує дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі Башмакова М. С. чітко зазначено посилання на використані джерела інформації у випадках запозичення ідей, положень, результатів досліджень чи даних інших науковців, що відповідає етичним та правовим нормам. Законодавчі вимоги щодо

авторського права повністю виконано. У процесі аналізу дисертації не виявлено жодних ознак академічного плагіату, фальсифікацій чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійність виконаного автором наукового дослідження. Дисертаційна робота Башмакова М. С. відповідає встановленим вимогам академічної доброчесності. За результатами перевірки програмою **Turnitin** (ліцензія Українського державного університету науки і технологій) рівень унікальності матеріалу становить - 93%, а показник загальної подібності - 7%, що свідчить про високий ступінь самостійності виконаного дослідження.

8. Зауваження та дискусійні положення

Дисертаційна робота Башмакова М. С. є завершеним науковим дослідженням із вагомими теоретичними й практичними результатами. Разом із тим, під час ознайомлення з матеріалами роботи було виявлено кілька положень, що потребують додаткового уточнення або подальшого опрацювання.

Зауваження 1. Недостатня деталізація взаємозв'язку між логістичним менеджментом і регіональною інвестиційною політикою, стор. 48–62 (підрозділ 1.2–1.3)

У розділі розглянуто інституційні передумови формування логістичних систем та міжнародний досвід організації логістики. Проте, питання інтеграції регіональної інвестиційної політики у механізми логістичного менеджменту потребує глибшого розкриття. В умовах децентралізації управління розвитком регіонів саме інвестиційні стимули відіграють важливу роль у формуванні логістичних кластерів, що варто було б більш системно відобразити у дослідженні.

Зауваження 2. Обмежене опрацювання впливу цифрових платформ і big data на управління логістикою, стор. 108–146 (підрозділ 2.3)

Автор приділяє значну увагу цифровізації логістичних процесів, зокрема застосуванню інноваційних та «зелених» технологій. Проте в умовах розвитку big data, IoT та аналітичних платформ актуальним є питання використання штучного інтелекту для прогнозування логістичних потоків та оптимізації мереж. У роботі ці аспекти окреслені загальною, однак не розглянуті інструменти інтеграції великих даних у регіональні системи управління логістикою, що могло б розширити практичну цінність дослідження.

Зауваження 3. Необхідність ширшого аналізу ризиків та викликів впровадження європейських логістичних стандартів, стор. 165–185 (підрозділ 3.2)

Автор детально опрацьовує питання гармонізації логістичної політики України та ЄС, проте акцент зроблено переважно на перевагах адаптації європейських стандартів. Варто було б більш комплексно проаналізувати ризики впровадження цих стандартів у регіональних логістичних системах України, зокрема:

- обмеженість фінансування регіональної інфраструктури;
- низький рівень цифрової зрілості окремих регіонів;

- потенційні регуляторні бар'єри. Врахування цих аспектів зробило б дисертаційне дослідження більш збалансованим.

Зауваження 4. Потреба у глибшій емпіричній перевірці запропонованих моделей, стор. 149–165 (підрозділ 3.1)

У дисертації запропоновано методика розрахунку інтегрального індексу ефективності логістичних систем регіону (ІЕЛСР) та сценарну класифікацію регіонів. Попри математичну обґрунтованість моделей, їхня емпірична перевірка проведена на обмеженій кількості регіонів. Розширення бази даних та застосування порівняльного аналізу для кількох груп регіонів могло б підвищити вірогідність і масштабованість отриманих результатів.

Зазначені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності дисертаційної роботи. Вони носять дискусійний характер і можуть слугувати орієнтирами для подальших наукових досліджень у галузі логістичного менеджменту та регіонального розвитку.

9. Загальна оцінка дисертаційної роботи, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертаційна робота Башмакова Максима Сергійовича на тему *«Логістичний менеджмент в рішенні задач регіонального розвитку»* є завершеним комплексним науковим дослідженням, що відповідає сучасним вимогам до робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Автором проведено системний аналіз теоретичних і методологічних засад формування регіональних логістичних систем, розроблено низку нових наукових підходів до управління логістичними процесами та доведено можливість їх практичного впровадження. Результати дослідження мають суттєву наукову новизну, підтверджену розробкою власних методик (зокрема, інтегрального індексу ефективності логістичних систем регіону — ІЕЛСР, стор. 149–165), сценарної класифікації регіонів за рівнем цифрової зрілості (стор. 165–185) та моделі стратегічної інтеграції логістичної політики України з ЄС (стор. 185–217).

Отримані результати відзначаються теоретичною значущістю і практичною цінністю для розробки стратегій сталого регіонального розвитку, модернізації транспортно-логістичної інфраструктури та підвищення ефективності управління матеріальними й інформаційними потоками. Авторські рекомендації можуть бути використані органами державної влади, органами місцевого самоврядування, логістичними операторами, інвесторами та суб'єктами господарювання.

Дисертація *відповідає* усім встановленим критеріям наукової кваліфікаційної роботи, а саме:

- Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти та наукових установах, затвердженого

постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 3 квітня 2019 р. № 283);

- Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12.07.2019 р.);

- Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти або наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами, внесеними постановами КМ від 21.03.2022 № 341, 19.05.2023 № 502, 03.05.2024 № 507).

Ураховуючи високий науковий рівень роботи, її теоретичну й практичну значущість, а також дотримання вимог чинних нормативно-правових актів, вважаю, що дисертаційна робота Башмакова Максима Сергійовича повністю відповідає встановленим вимогам, а її автор заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри «Економіка та
управління виробничим і
комерційним бізнесом»
Українського державного університету
залізничного транспорту



Особистий підпис *Мирослава Корін*
засвідчую 25.08. 20 25 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ / *Мирослава Корін*

Мирослава КОРІНЬ