

*Голові разової спеціалізованої вченої ради PhD 14036 Хмельницького національного університету д.е.н., професору Валентині СТАДНИК  
вул. Інститутська 11,  
м. Хмельницький, 29016*

## **РЕЦЕНЗІЯ**

доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету **Любохинець Лариси Сергіївни**  
на дисертаційну роботу **Вишнюка Сергія Володимировича**  
на тему: «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка

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

Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, цифровою трансформацією бізнесу, посиленням конкуренції та зростанням вимог до ефективності використання ресурсів підприємств. За таких умов логістика перетворюється з допоміжною функцією забезпечення руху матеріальних потоків на один із ключових чинників формування конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Ефективність управління логістичними процесами значною мірою визначає здатність підприємств забезпечувати безперервність виробництва, оптимізувати витрати, оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та задовольняти потреби споживачів. У зв'язку з цим особливого значення набуває проблема формування системи управління логістичним потенціалом підприємств, яка дозволяє комплексно використовувати наявні ресурси та можливості для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Актуальність дослідження зумовлюється також трансформаційними процесами, що відбуваються в економіці України під впливом воєнних дій, порушення міжнародних ланцюгів постачання, зміни транспортно-логістичних маршрутів та необхідності адаптації підприємств до нових умов господарювання. Війна суттєво вплинула на функціонування логістичної

інфраструктури, спричинила руйнування транспортних мереж, зростання логістичних витрат, дефіцит складських потужностей та необхідність оперативного пошуку альтернативних шляхів постачання. У таких умовах рівень розвитку логістичного потенціалу підприємств стає одним із визначальних чинників їхньої економічної стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності.

Попри значний масив наукових напрацювань з логістичної проблематики, цілісної концепції системи управління логістичним потенціалом, яка б одночасно враховувала воєнний контекст, цифрову трансформацію та євроінтеграційний вектор, у вітчизняній науці досі бракувало. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції ресурсного, виробничо-технологічного, транспортного, складського, інформаційного та управлінського потенціалів у єдину систему логістичного управління. Потребують подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання логістичного потенціалу, визначення його резервів та обґрунтування стратегій розвитку в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Необхідність забезпечення конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності логістичних процесів, адаптації до воєнних і післявоєнних викликів, розвитку цифрових технологій та вдосконалення теоретико-методичних засад логістичного управління обумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження та визначає її важливе наукове і практичне значення для розвитку сучасного підприємництва.

Актуальність теми також підтверджується зв'язком дослідження із науковими планами та програмами, що виконувались у Хмельницькому національному університеті. Робота виконувалася в межах науково-дослідних тем «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (№ 0122U200189) та «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (№ 0122U002372), де автором досліджено методичні засади цифровізації логістичної діяльності машинобудівних підприємств у післявоєнній відбудові України та обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування системи управління логістичним потенціалом підприємств в умовах сучасних трансформаційних змін.

## **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Вишнюка С.В., відзначаються високим ступенем обґрунтованості та достовірності. Вони ґрунтуються на системному опрацюванні широкого кола наукових джерел – у дисертації проаналізовано напрацювання провідних зарубіжних учених (М. Кристофера, Дж. Менцера, Д. Ламберта, М. Портера, Р. Каплана, Д. Нортон, Дж. Коттера та інших) і вітчизняних дослідників з проблем логістики, управління потенціалом підприємств та цифрової трансформації. Автор продемонстрував глибоке знання еволюції теоретичних підходів до категорії «логістичний потенціал» і критично осмислив сучасний методичний інструментарій її оцінювання.

Емпіричну базу дослідження становлять офіційні дані Державної служби статистики України та її регіональних підрозділів, аналітичні матеріали Київської школи економіки, нормативно-правові акти України та ЄС, а також фінансова й логістична звітність 12 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей за 2021–2025 рр. і експертні оцінки керівників їх логістичних служб. Така поліджерельна база дозволила авторові поєднати макро-, мезо- та мікрорівневий зрізи аналізу галузі.

Достовірність отриманих результатів визначається коректним застосуванням широкого спектру загальнонаукових методів дослідження: історичного аналізу й теоретичного узагальнення (пп. 1.1, 1.2), порівняльного та системного аналізу (пп. 1.2, 1.3, 2.2, 3.1), таксономічного методу В. Плюти і методу аналізу ієрархій Т. Сааті (пп. 2.2), економіко-математичного й сценарного моделювання (пп. 3.3), графічних, структурно-функціональних (р.3) та абстрактно-логічних методів. Поєднання кількісного інструментарію інтегрального оцінювання з якісними методами діагностики (моделлю зрілості СММ, діаграмою Ішикави, SWOT-аналізом) забезпечило багатовимірність аналізу та достатньо високу достовірність отриманих результатів.

Основні результати дисертаційного дослідження необхідною мірою апробовані публікаціями у наукових фахових виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних, та доповіді на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Про прикладну цінність роботи свідчить впровадження її результатів у діяльність органів регіональної влади, громадських об'єднань і промислових підприємств, а також використання матеріалів дослідження у навчальному процесі Хмельницького національного університету.

Отже, поєднання ґрунтового теоретичного базису, репрезентативної емпіричної основи, різноманітного методичного інструментарію та результативної апробації забезпечує високий рівень обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертації Вишнюка С.В.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна**

Дисертація Сергія Володимировича Вишнюка складається з анотації, вступу, трьох змістовно наповнених розділів, висновків, переліку джерел посилення та додатків. Загальний обсяг роботи становить 380 сторінок, з яких основний текст охоплює 284 сторінки. Робота містить 27 таблиць, 36 рисунків, додатки на 41 сторінці та список використаних джерел із 280 найменувань. Такий обсяг і структура свідчать про комплексність підходу до досліджуваної проблематики.

Структура дисертації логічна та цілісна, узгоджується з метою і завданнями дослідження та дозволяє чітко простежити послідовність наукового пошуку – від теоретичного осмислення категорії через емпіричну діагностику до прикладних розробок. Робота написана в академічному стилі, широко ілюстрована таблицями, рисунками та схемами.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету та завдання, об'єкт і предмет дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено зв'язок із науковими програмами, відображено особистий внесок здобувача й подано дані щодо апробації та публікацій.

У першому розділі здійснено аналіз еволюції поняття «логістичний потенціал» з виокремленням п'яти етапів його розвитку та п'яти теоретико-методологічних підходів до трактування. Обґрунтовано авторське визначення категорії, концептуальну модель системи управління, систему стратегічних принципів її побудови та узагальнено методичні підходи до оцінювання потенціалу й ефективності управління ним.

Другий розділ присвячено діагностиці стану галузі у 2021–2025 рр. на макро-, регіональному та мікрорівнях. Автором апробовано власну чотирикомпонентну методику на 12 підприємствах Вінницької та Хмельницької областей, здійснено їх двовимірне позиціонування у матриці LP × ME, оцінено зрілість систем управління за моделлю СММ та узагальнено результати у формі SWOT-матриці.

У третьому розділі розроблено концептуально-стратегічну модель удосконалення системи управління, організаційно-економічний механізм з реінжинірингом шести ключових бізнес-процесів, чотириетапну дорожню карту цифрової трансформації на засадах Industry 4.0, методику оцінювання результативності за чотирма групами ефектів та здійснено сценарне моделювання розвитку логістичного потенціалу на 2025–2030 рр.

Узагальнені у висновках положення підтверджують логіку проведеного дослідження та підкріплюються впровадженням результатів у діяльність державних, громадських і бізнес-структур. В сукупності аналіз теоретичного базису дослідження, використання емпіричних основ, застосованих для вирішення поставлених завдань наукового дослідження, міра апробації результатів дисертаційного дослідження свідчать про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації Вишнюка С.В., сформульовані самостійно та становлять вагомий особистий внесок у розвиток економічної науки, зокрема у сфері управління логістичною діяльністю промислових підприємств. Найважливішими науковими результатами, які отримано здобувачем, є наступні.

До основних результатів, що містять наукову новизну одержаних в дисертаційній роботі слід віднести *вперше* розроблено концептуальну модель системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств, в основу якої покладено кібернетичну логіку «вхід – система – вихід – зворотний зв'язок» (пп.3.1, с.219-229). Модель структурує систему управління через чотири взаємопов'язані підсистеми (стратегічну, операційну, інформаційну та управлінську), синтезує кілька управлінських підходів в єдиній архітектурі та адаптована до галузевих, регіональних і воєнних умов функціонування українського машинобудування, що вигідно відрізняє її від наявних у літературі функціональних і процесних моделей.

В дисертаційному дослідженні *удосконалено* змістовне наповнення категорії «логістичний потенціал підприємства»: яку автор трактує не як статичний набір ресурсів, а як динамічну інтегральну властивість, що охоплює матеріальні, нематеріальні, інформаційні та компетентнісні можливості підприємства й відображає його здатність забезпечувати адаптивність ланцюга постачання і формувати конкурентні переваги (пп.1.1, с.46-51).

Автором *удосконалено* систему стратегічних принципів побудови та функціонування системи управління логістичним потенціалом: десять принципів упорядковано у трирівневу ієрархію – від загальних принципів менеджменту через специфічні логістичні принципи до принципів управління безпосередньо потенціалом, – з акцентом на адаптивності, цифровізації та безпековості як визначальних вимогах сучасного середовища (пп.1.2, с.78-86; пп.3.1, с.218-226).

В роботі *удосконалено* методичний інструментарій діагностики: запропонована чотирикомпонентна методика дозволяє паралельно вимірювати два інтегральні показники – рівень логістичного потенціалу (LP) та ефективність системи управління ним (ME) – на основі поєднання таксономічного методу й методу аналізу ієрархій (АНР), із покомпонентною деталізацією оцінок і врахуванням специфіки машинобудування (пп. 1.3, с.103-125; пп.2.2, с.159-167).

*Удосконалено* організаційно-економічний механізм формування та функціонування системи управління логістичним потенціалом, що інтегрує організаційні, економічні, технологічні, адміністративні та соціально-психологічні важелі у багаторівневу конструкцію з чітко визначеними елементами та зв'язками між ними і доповнений реінжинірингом шести ключових логістичних бізнес-процесів та оновленою трирівневою організаційною структурою управління логістикою (пп.3.2, с.247-251).

Автором *удосконалено* методику вимірювання результативності трансформаційних процесів: оцінювання здійснюється за чотирма групами ефектів – економічним, технологічним, соціальним та оборонним – на основі 16 кількісних індикаторів і доповнюється сценарним прогнозуванням динаміки інтегральних показників та інвестиційних розрахунків (NPV, IRR, ROI, термін окупності) на період до 2030 року (пп.3.3, с.276-292).

*Подальший розвиток* дістала концепція цифрової трансформації логістики промислових підприємств через формування чотириетапної дорожньої карти впровадження рішень Industry 4.0 – від базової автоматизації до екосистемної інтеграції – у поєднанні з адаптованим до галузевої специфіки восьмикроковим механізмом управління змінами, що враховує технологічний, організаційний і людський виміри трансформації (пп.3.2, с.258-264).

*Дістав подальшого розвитку* диференційований підхід до трансформації систем управління: на основі двовимірного позиціонування підприємств у координатах «потенціал – ефективність управління» виокремлено чотири типологічні групи (лідерів, проблем, парадоксу,

потенціалу) і для кожної сформовано адресну стратегію змін з пілотними дорожніми картами впровадження (п.3.3, с.292-301).

Таким чином, наукова новизна отриманих результатів дисертаційного дослідження Сергія Вишнюка в достатній мірі обґрунтовані і достовірні, що підтверджує його актуальність, теоретичну глибину та практичну значущість.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Результати дисертаційної роботи Вишнюка С.В. мають вагомим теоретичне та прикладне значення. Теоретичні положення доведено до рівня конкретних методичних підходів і науково обґрунтованих рекомендацій, які можуть бути використані для формування політики розвитку логістичних систем промислових підприємств з урахуванням сучасних викликів цифровізації, воєнного стану та європейської інтеграції.

Практична цінність результатів полягає у можливості їх безпосереднього застосування в управлінській діяльності машинобудівних підприємств. Зокрема, запропоновані методика інтегрального оцінювання, організаційно-економічний механізм, дорожня карта цифрової трансформації та диференційовані трансформаційні стратегії можуть слугувати інструментом обґрунтування управлінських рішень щодо модернізації логістичної діяльності підприємств різного рівня зрілості.

Положення та результати дисертаційної роботи, запропоновані до практичного використання Департаментом освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 2351-16/2026 від 05.01.2026), Департаментом економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1265-8/2026 від 07.01.2026), Постійною комісією з питань економічної політики, бюджету, фінансів, торгівлі, розвитку середнього та малого бізнесу Хмельницької районної ради (довідка № 15-03/2026 від 14.01.2026), ГО «Вінницький Бізнес Клуб» (довідка № 8/59 від 12.01.2026), ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР» (довідка № В-45-7 від 15.01.2026), ТОВ «Укрелектроапарат» (довідка № 446 від 21.01.2026), АТ «Завод «Темп» (довідка № 301 від 22.01.2026), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

Крім того, положення дисертаційної роботи інтегровані в освітній процес Хмельницького національного університету та використовуються при викладанні навчальних дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Основи логістики», «Економіка підприємства», «Міжнародний логістичний

менеджмент», що підтверджує їх придатність для формування компетенцій майбутніх фахівців у сфері економіки.

Таким чином, дисертація має важливе значення як для розвитку наукових досліджень у сфері логістичного менеджменту, так і для підвищення ефективності практичної діяльності промислових підприємств України.

### **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

Ключові результати, висновки, елементи наукової новизни, викладені в дисертації Вишнюка С.В., знайшли відображення у наукових публікаціях автора. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 3,33 друкованих аркуша, з яких особисто авторові належить 2,95 друк. арк. Із них 6 наукових статей надруковано у фахових виданнях України та 1 статтю – у зарубіжному періодичному науковому виданні. Окремі положення роботи висвітлені у 5 одноосібних публікаціях, зокрема у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій, що додатково відображають результати дослідження.

Зміст опублікованих праць охоплює ключові теоретичні положення, методичні розробки, емпіричні результати та практичні рекомендації дисертації, зокрема: методичні основи управління логістичним потенціалом промислового підприємства, методику його вимірювання, стратегічні аспекти трансформації планування логістичного потенціалу та багаторівневу систему планування його удосконалення.

Кількість, структура та зміст опублікованих матеріалів свідчать про достатню повноту викладення результатів дослідження, що відповідає чинним вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Публікації демонструють послідовність наукового пошуку та підтверджують наукову самостійність здобувача.

### **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертаційної роботи Вишнюка С.В., а також опублікованих за темою дослідження наукових праць, свідчить про дотримання автором принципів академічної доброчесності. Дисертація не містить ознак плагіату чи інших форм порушення етичних норм наукової діяльності.

У роботі належним чином оформлено посилання на використані джерела при запозиченні ідей, тверджень, наукових підходів та фактологічних

матеріалів. Використання літературних джерел, аналітичної інформації, законодавчої бази та статистичних даних здійснено з дотриманням вимог чинного законодавства України про авторське право і суміжні права. У випадках, коли результати дослідження були опубліковані у співавторстві, у тексті дисертації застосовано лише ті положення, які є безпосереднім результатом особистої наукової праці здобувача, що підтверджується відповідним розмежуванням авторського вкладу.

Таким чином, дисертаційна робота Вишнюка С.В. повністю відповідає вимогам академічної доброчесності та етичним стандартам проведення наукових досліджень.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні, а також їхнє практичне значення свідчать про актуальність і вагомість проведеної роботи. Водночас до окремих положень дисертації можна висловити низку дискусійних міркувань, що потребують уточнення або додаткового пояснення:

1. Обґрунтована автором система з десяти стратегічних принципів побудови системи управління логістичним потенціалом є змістовним теоретичним здобутком роботи. Разом з тим окремі принципи у практичній площині можуть вступати у суперечність між собою – наприклад, принцип безпековості (резервування потужностей, диверсифікація постачальників) об'єктивно конфліктує з принципом ефективності (мінімізація витрат і запасів), а принцип цифровізації – з обмеженими інвестиційними можливостями частини підприємств. Робота виграла б від визначення ієрархії пріоритетності принципів та механізму розв'язання конфліктів між ними при прийнятті конкретних управлінських рішень.

2. Авторська методика передбачає розрахунок інтегрального показника логістичного потенціалу (LP) за чотирма компонентами, однією з яких є ефективність управління, і водночас побудову матриці двовимірного позиціонування у координатах LP × ME. За такої конструкції осі матриці не є повністю незалежними, оскільки складова ефективності управління бере участь у формуванні обох вимірів позиціонування, що може частково спотворювати віднесення підприємств до типологічних квадрантів. Доцільно було б уточнити ступінь статистичної взаємозалежності показників LP та ME або розглянути варіант розрахунку LP лише за трьома «потенціалоутворювальними» компонентами (ресурсною, операційною, інформаційною) для забезпечення методичної чистоти двовимірної типології.

3. У підрозділі 3.2 для шести реінжинірованих бізнес-процесів наведено очікувані ефекти впровадження схеми «as-is → to-be» – зокрема скорочення часу закупівель на 35–45 %, зниження запасів на 15–25 %, зростання експорту до ЄС на 40–60 %. Водночас емпіричне або бенчмаркінгове походження саме цих діапазонів у тексті розкрито недостатньо. Доцільно було б навести джерела та методика обґрунтування очікуваних ефектів реінжинірингу, що підвищило б довіру до прогнозованих результатів трансформації бізнес-процесів.

4. Автором слушно виявлено недовикористання потенціалу міжрегіональної кооперації машинобудівних підприємств Вінниччини та Хмельниччини (лише 18–22 % обсягів закупівель) і запропоновано конкретні напрями її посилення, зокрема через спільну логістичну інфраструктуру індустриальних парків. Разом з тим інституційно-організаційний механізм такої кооперації окреслено фрагментарно — не визначено суб'єкта координації кластерної взаємодії, договірні форми співпраці конкуруючих підприємств, моделі спільного фінансування й управління логістичною інфраструктурою. Конкретизація цих механізмів суттєво підвищила б реалізованість кооперативного складника запропонованих рекомендацій.

Викладені зауваження не зменшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, сутність і доведеність положень наукової новизни.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Дисертаційна робота Вишнюка Сергія Володимировича на тему «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» є завершеним результатом самостійного наукового дослідження, у якому автором отримано низку нових теоретично й методично обґрунтованих результатів. У роботі запропоновано концептуальні підходи, авторські визначення та інструментарій оцінювання і трансформації систем управління логістичним потенціалом, які суттєво доповнюють і розвивають наукові засади у сфері економіки.

Враховуючи актуальність, новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість, а також значну теоретичну і практичну значимість сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Вишнюка С. В. «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» повністю відповідає вимогам пп.6,7,8,9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової

спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами), а її автор Вишнюк Сергій Володимирович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки.

**Рецензент:**

доктор економічних наук., професор, завідувач  
кафедри економічної теорії, підприємництва  
та торгівлі Хмельницького національного  
університету Міністерства  
освіти і науки України

Лариса ЛЮБОХИНЕЦЬ

Підпис Лариси ЛЮБОХИНЕЦЬ засвідчую:  
проректор з науково-педагогічної роботи  
Хмельницького національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ