

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

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора  
Громової Ольги Євгеніївни

на дисертаційну роботу Вишнюка Сергія Володимировича  
**«Формування системи управління логістичним потенціалом  
підприємств»,**

поданої на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глибоких трансформаційних змін національної економіки, спричинених повномасштабною російською агресією, поглибленням європейської інтеграції та стрімкою цифровізацією, проблема ефективного управління логістичним потенціалом промислових підприємств набуває особливої гостроти. Логістика забезпечує наскрізне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими та сервісними потоками вздовж усього ланцюга створення цінності, а логістичний потенціал перетворюється з допоміжної категорії на стратегічний актив, що визначає здатність

підприємства до виживання, адаптації й розвитку в турбулентному середовищі.

Машинобудівна галузь України, яка історично є системоутворювальною для національної економіки, в умовах війни, дефіциту ресурсів, нестабільності ланцюгів постачання та об'єктивної потреби в переорієнтації на нові ринки збуту особливо гостро потребує дієвих систем управління логістичним потенціалом. Водночас цілісного методологічного бачення такої системи, яке інтегрувало б класичні засади теорії управління із сучасними здобутками логістичного менеджменту, потенціал-орієнтованого та адаптивно-цифрового підходів, у науці досі не сформовано. З огляду на це обрана С. В. Вишнюком тема дисертаційного дослідження є вкрай актуальною, своєчасною та практично значущою у контексті повоєнного відновлення національної економіки.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах двох науково-дослідних тем. У межах теми «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації 0122U200189) автором досліджено методичні засади цифровізації логістичної діяльності машинобудівних підприємств. У межах теми «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 0122U002372) обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування системи управління логістичним потенціалом підприємств в умовах сучасних трансформаційних змін.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Наукова новизна дисертації полягає у розробці теоретико-методичних засад, концептуальних підходів та

інструментально-методичного забезпечення формування системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та європейської інтеграції. Найбільш вагомими результатами, що виносяться на захист, є такі:

***вперше:***

– запропоновано концептуальну модель системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств, побудовану за принципом «вхід – система – вихід – зворотний зв'язок» з виокремленням стратегічної, операційної, інформаційної та управлінської підсистем, що інтегрує функціональний, інституційний, процесний, кібернетичний та інтегрований підходи й ураховує галузеву, регіональну й воєнну специфіку галузі;

***удосконалено:***

– визначення поняття «логістичний потенціал підприємства» як інтегральної динамічної характеристики його матеріальних, нематеріальних, інформаційних і компетентнісних можливостей, що, на відміну від ресурсного трактування, поєднує переваги п'яти провідних теоретичних підходів;

– систему з десяти стратегічних принципів побудови та функціонування системи управління логістичним потенціалом (системності, адаптивності, цифровізації, безпековості, інтегрованості, стейкхолдер-орієнтованості, поетапності, диференційованості, ефективності, інноваційності), систематизованих у трирівневу ієрархічну структуру;

– методичні підходи до оцінювання логістичного потенціалу й ефективності управління ним на основі чотирикомпонентної методики з розрахунком двох інтегральних показників – LP та ME – із застосуванням таксономічного методу й методу аналізу ієрархій (АНР);

– організаційно-економічний механізм формування та функціонування системи управління логістичним потенціалом, що об'єднує організаційні, економічні, технологічні, адміністративні й соціально-психологічні

інструменти в єдину багаторівневу систему та поєднує реінжиніринг шести ключових бізнес-процесів за схемою «as-is → to-be» з удосконаленою організаційною структурою;

– методику комплексного оцінювання результативності впровадження механізму за чотирма групами ефектів (економічним, технологічним, соціальним, оборонним) із 16 кількісних показників та інструментарій сценарного моделювання LP і ME на 2025–2030 рр.;

*дістали подальшого розвитку:*

– концепція цифрової трансформації логістики промислових підприємств через чотириетапну дорожню карту впровадження рішень Industry 4.0, доповнену восьмикроковим механізмом управління змінами за моделлю Дж. Коттера;

– диференційований підхід до трансформації систем управління логістичним потенціалом залежно від рівня їх зрілості з виокремленням чотирьох типологічних квадрантів (зон лідерів, проблем, парадоксу, потенціалу) на основі двовимірного позиціонування підприємств за показниками LP та ME.

**Теоретичне і практичне значення результатів дослідження.** Отримані результати мають вагомe теоретичне й прикладне значення. Теоретична цінність підтверджується розвитком понятійно-категоріального апарату теорії логістичного потенціалу, систематизацією методичних підходів до його оцінювання та модернізацією інструментарію формування організаційно-економічного механізму. Практичне значення полягає у можливості безпосереднього застосування запропонованих методик і рекомендацій у діяльності машинобудівних підприємств в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції.

Прикладну цінність підтверджено впровадженням результатів у Департаменті освіти та науки Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 2351-16/2026 від 05.01.2026), Департаменті економічного розвитку

Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1265-8/2026 від 07.01.2026), Постійній комісії 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) та АТ «Завод «Темп» (довідка № 301 від 22.01.2026). Основні теоретичні положення використовуються у навчальному процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Основи логістики», «Економіка підприємства», «Міжнародний логістичний менеджмент».

**Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації.** Основні наукові положення й результати дисертації повністю відображені у публікаціях здобувача. За темою дослідження опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 3,33 друк. арк., з яких особистий внесок автора становить 2,95 друк. арк. Серед них 6 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у закордонному періодичному науковому виданні та 5 одноосібних публікацій, що додатково відображають результати дослідження. Результати роботи апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях (м. Хмельницький, м. Запоріжжя, м. Київ, м. Кам'янець-Подільський). Тематика публікацій відповідає змісту дисертації, а їх кількість і рівень відповідають вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.** Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі С. В. Вишнюка, є послідовними, внутрішньо узгодженими, обґрунтованими та достовірними. Обґрунтованість результатів забезпечується застосуванням комплексу загальнонаукових та спеціальних

методів дослідження – історичного аналізу й теоретичного узагальнення, порівняльного й системного аналізу, таксономічного методу та методу аналізу ієрархій (АНР), економіко-математичного й сценарного моделювання, графічних, структурно-функціональних та абстрактно-логічних методів, кожен з яких виконує чітко визначену функцію в загальній логіці доказовості.

Достовірність отриманих результатів підтверджується репрезентативною інформаційною базою дослідження, яку склали нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, статистичні дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Київської школи економіки, фінансова й логістична звітність 12 досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей за 2021–2025 рр., експертні оцінки керівників їх логістичних служб, а також практичним упровадженням результатів у діяльність органів влади, громадських об'єднань і підприємств регіону.

**Структура та зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам щодо оформлення.** Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, переліку джерел посилання та додатків. Повний обсяг дисертації становить 380 сторінок, з них основний текст – 284 сторінки, анотація – 14 сторінок, список використаних джерел (280 найменувань) – 28 сторінок, додатки – 41 сторінка. Робота містить 27 таблиць та 36 рисунків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, сформульовано наукову новизну, розкрито практичне значення та апробацію результатів.

Перший розділ «Теоретико-методичні засади формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» присвячено дослідженню еволюції поняття «логістичний потенціал», систематизації п'яти теоретико-методологічних підходів до його трактування, обґрунтуванню удосконаленого

визначення категорії, концептуальної моделі та системи стратегічних принципів, а також методичного інструментарію оцінювання потенціалу й ефективності управління ним.

Другий розділ «Аналіз стану та оцінювання системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України» містить аналіз стану й тенденцій розвитку галузі у 2021–2025 рр., апробацію авторської чотирикомпонентної методики на 12 підприємствах, їх двовимірне позиціонування у матриці LP × ME, оцінювання зрілості систем управління за моделлю СММ та узагальнення результатів у формі SWOT-матриці.

Третій розділ «Напрями удосконалення системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України» присвячено розробці концептуально-стратегічної моделі, організаційно-економічного механізму з реінжинірингом бізнес-процесів, чотириетапної дорожньої карти цифрової трансформації, методики оцінювання результативності та сценарного моделювання логістичного потенціалу на 2025–2030 рр.

Висновки відображають досягнення поставлених мети й завдань, узагальнюють одержані наукові результати та підтверджують їх новизну й практичну значущість. Дисертація є завершеним самостійним науковим дослідженням, має логічну структуру, системний виклад матеріалу та відповідає вимогам до оформлення наукових кваліфікаційних робіт.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** У результаті всебічного аналізу тексту дисертації, опублікованих наукових праць здобувача та звіту про перевірку тексту за допомогою електронного сервісу фактів порушення академічної доброчесності не виявлено. Оригінальність викладеного матеріалу, наукова новизна дослідження та апробація його основних положень підтверджують самостійний характер виконаної роботи. У тексті дисертації наявні коректні посилання на

використані джерела, а особистий внесок автора у спільних публікаціях чітко окреслено. Порушень, зокрема академічного плагіату, не зафіксовано.

**Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**  
Дисертаційна робота С. В. Вишнюка є цілісним та багатограним дослідженням, однак окремі її аспекти видаються дискусійними й потребують додаткового обговорення, що жодним чином не применшує загальної високої оцінки роботи.

1. Емпіричну базу дослідження становлять 12 машинобудівних підприємств Вінницької (7) та Хмельницької (5) областей, на основі яких автор обґрунтовує висновки щодо галузі загалом і декларує «системну міжгалузеву масштабованість» запропонованих рішень (підрозділ 3.3). Водночас у роботі недостатньо розкрито питання репрезентативності такої вибірки та меж екстраполяції регіональних результатів на національний рівень. Доцільно було б чіткіше окреслити критерії формування вибірки та умови, за яких отримані типологічні висновки зберігають валідність для підприємств інших регіонів і суміжних галузей.

2. Інтегральний показник логістичного потенціалу (LP) розраховано із застосуванням таксономічного методу В. Плюти, що передбачає нормалізацію відносно еталонного об'єкта, сформованого за наявною вибіркою. Оскільки еталон є вибірко-залежним, склад вибірки може впливати на абсолютні значення та ранжування підприємств. У роботі доцільно було б використати аналіз стійкості інтегральних оцінок і рейтингів до зміни складу вибірки чи способу формування еталона, що знизило б ризик кон'юнктурної залежності результатів від конкретного переліку досліджуваних підприємств.

3. Чотирикомпонентна методика ґрунтується на системі з 19 показників, частина яких отримана з фінансової та логістичної звітності підприємств, що суттєво різняться за масштабом (від ПрАТ «ПлазмаТек» із 1 757 працівниками до ПрАТ «Могилів-Подільський машзавод» із 79

працівниками). У дисертації варто було б обґрунтувати забезпечення порівнянності абсолютних показників за умов такої масштабної неоднорідності та механізми нівелювання ефекту розміру підприємства при інтегральному зіставленні. Деталізація процедур приведення показників до порівнянного вигляду посилила б методичну коректність порівнянь.

4. Дорожня карта цифрової трансформації передбачає впровадження передових рішень Industry 4.0 – штучного інтелекту, технологій блокчейн, цифрових двійників, прогнозної аналітики (підрозділ 3.2). Проведена автором діагностика засвідчила низький рівень цифрової зрілості більшості досліджуваних підприємств (середній рівень за моделлю CMM – 2,4; застарілі облікові системи, відсутність повноцінної інтеграції ERP/WMS/TMS-систем). У роботі варто було б ширше розкрити питання технологічної готовності підприємств із низькою базовою зрілістю до засвоєння таких рішень та пріоритезації відповідних заходів. Глибше обґрунтування поетапної послідовності впровадження саме для відсталих підприємств підвищило б реалізованість запропонованої дорожньої карти.

Разом з тим наведені зауваження мають дискусійний характер, загалом не знижують наукової та практичної цінності проведеного дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

**Загальний висновок.** Дисертаційна робота Вишнюка Сергія Володимировича «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне науково-практичне завдання розробки теоретико-методичних засад, концептуальних підходів та інструментально-методичного забезпечення формування системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України. За актуальністю, рівнем наукової новизни, обґрунтованістю й достовірністю результатів, теоретичним і практичним значенням, повнотою апробації та оформленням робота

відповідає вимогам пунктів «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, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а її автор – Вишнюк Сергій Володимирович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

професор кафедри маркетингу та реклами  
Вінницького торговельно-економічного  
інституту Державного торговельно-економічного  
університету, Міністерства освіти  
і науки України

доктор економічних наук, професор

Ольга ГРОМОВА

Підпис Ольги ГРОМОВОЇ підтверджую:

доктор економічних наук, професор,

в. о. директора Вінницького

торговельно-економічного інститут

Державного торговельно-економічного

університету, Міністерства освіти

і науки України



Лілія МАРТИНОВА