

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 Судомир
Світлани Михайлівни 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
за спеціальністю 051 – Економіка

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасний етап розвитку економіки України відбувається в безпрецедентних умовах синергетичного впливу повномасштабної збройної агресії, прискореної цифрової трансформації та поглиблення європейської інтеграції. У цих умовах логістика з допоміжної функції перетворюється на ключовий стратегічний актив, що визначає здатність промислового підприємства до виживання, адаптації й розвитку, а логістичний потенціал – на інтегральний індикатор його конкурентоспроможності. Особливо гостро ця проблематика постає для машинобудівної галузі України, яка історично є системоутворювальною для національної економіки, а в умовах війни – ще й

критично важливою для забезпечення обороноздатності держави та повоєнного відновлення.

Актуальність дисертаційного дослідження Сергія Вишнюка посилюється кількома взаємопов'язаними чинниками. По-перше, війна, дефіцит ресурсів, руйнування інфраструктури та нестабільність ланцюгів постачання створили принципово нову управлінську реальність, у якій традиційні підходи до управління логістикою машинобудівних підприємств значною мірою втрачають свою релевантність. По-друге, поглиблення європейської інтеграції та переорієнтація українських підприємств на ринки ЄС вимагають прийняття загальновизнаних міжнародних стандартів логістичної діяльності, що потребує суттєвої модернізації систем управління. По-третє, стрімкий розвиток цифрових технологій та концепції Industry 4.0 відкриває нові можливості для трансформації логістичних процесів, проте водночас формує нові вимоги до компетенцій персоналу, кібербезпеки та архітектури управління.

Як справедливо доводить дисертант, логістичний потенціал не реалізується автоматично – його накопичення, нарощування та ефективне використання вимагають цілеспрямованої системної управлінської діяльності, концептуально обґрунтованого підходу, що поєднує стратегічну орієнтацію, операційну ефективність і високу адаптивність до зовнішніх викликів. Водночас цілісного методологічного підходу до формування такої системи на сьогодні не сформовано: наявні наукові розробки фрагментарно охоплюють окремі аспекти – оцінювання, планування, оптимізації витрат, – а інтегроване концептуальне бачення, яке поєднало б класичні засади теорії управління з сучасними здобутками логістичного менеджменту, потенціал-орієнтованого та адаптивно-цифрового підходів, залишається відкритим науковим питанням.

Таким чином, тема дисертаційного дослідження С.В. Вишнюка є беззаперечно актуальною як у теоретико-методологічному, так і в практично-прикладному вимірі, а її розробка має суттєве значення для подальшого розвитку економічної науки та реалізації стратегічних завдань відновлення промислового сектору України.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Зокрема, дослідження є складовою частиною наукових тем: «Цифрова трансформація торгівлі та діджиталізація митно-логістичного забезпечення бізнес-структур за умов диверсифікації міжнародних відносин у післявоєнній відбудові економіки України» (номер державної реєстрації 0122U200189), у межах якої автором досліджено методичні засади цифровізації логістичної діяльності машинобудівних підприємств, та «Соціально-економічні механізми розвитку людського капіталу в системі міжнародного маркетингового та логістичного забезпечення підприємницької діяльності в умовах трансформаційних змін» (номер державної реєстрації 0122U002372), у межах якої автором обґрунтовано організаційно-економічний механізм формування системи управління логістичним потенціалом підприємств.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Вишнюка Сергія Володимировича, ґрунтуються на глибокому аналізі значного обсягу наукових джерел (понад 200 позицій вітчизняних та зарубіжних авторів), системному підході до предмета дослідження, коректно обраній методології та широкій емпіричній базі, що забезпечує їх високу наукову обґрунтованість і достовірність.

У роботі здійснено ретельний аналіз еволюції поняття «логістичний потенціал» з виокремленням п'яти самостійних історичних етапів (військово-прикладного, комерційно-функціонального, інтегрально-системного, потенціал-орієнтованого, цифрово-адаптивного) та п'яти основних теоретико-методологічних підходів до його трактування. На цій основі здобувачем обґрунтовано необхідність формування інтегрованого концептуального бачення категорії, що поєднує переваги різних підходів та усуває їх обмеження. Таке наукове конструювання не є декларативним – воно логічно

впливає з аналізу досліджень провідних зарубіжних і вітчизняних науковців та відображається у послідовній побудові концептуальної моделі, методичного інструментарію оцінювання й організаційно-економічного механізму.

Достовірність висновків підтверджується застосуванням комплексу валідованих методів дослідження: історичного аналізу та теоретичного узагальнення – для аналізу еволюції понятійно-категоріального апарату (підрозділи 1.1, 1.2); системного аналізу – для побудови концептуальної моделі та архітектури системи управління (підрозділ 3.1); таксономічного методу В. Плюти у поєднанні з методом аналізу ієрархій (АНР) Т. Сааті – для розрахунку інтегральних показників логістичного потенціалу LP та ефективності системи управління ME (підрозділ 2.2); економіко-математичних методів та сценарного моделювання – для прогнозування динаміки інтегральних показників за трьома сценаріями розвитку на середньострокову перспективу 2025–2030 рр. (підрозділ 3.3); розрахунково-конструктивних методів – для побудови організаційно-економічного механізму та реінжинірингу логістичних бізнес-процесів (підрозділ 3.2).

Емпіричною базою дослідження слугували фінансова та логістична звітність 12 машинобудівних підприємств Вінницької та Хмельницької областей за період 2021–2025 рр., експертні оцінки керівників їх логістичних служб, нормативно-правові акти України та Європейського Союзу, статистичні дані Державної служби статистики, аналітичні матеріали Кейс-Інституту та Київської школи економіки. Така широка та диверсифікована емпірична база забезпечує репрезентативність висновків та можливість їх масштабування на регіональний та галузевий рівень.

На особливу увагу заслуговує запропонована автором чотирикомпонентна методика інтегрального оцінювання, яка, на відміну від існуючих, забезпечує одночасний розрахунок двох взаємопов'язаних показників (LP та ME), покомпонентну деталізацію на трьох рівнях управління (стратегічному, тактичному, операційному) та врахування галузевої специфіки машинобудування. Її практичне апробування на масиві з 12

підприємств із побудовою двовимірної матриці LP × ME та виокремленням чотирьох типологічних квадрантів (зон лідерів, проблем, парадоксу, потенціалу) свідчить про прикладну цінність методики та її здатність генерувати адресні управлінські рекомендації.

Обґрунтованість рекомендацій підтверджується їх практичним впровадженням, що засвідчено довідками від Департаменту освіти та науки і Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації, Постійної комісії Хмельницької районної ради, а також низки бізнес-структур – ГО "Вінницький Бізнес Клуб", ТОВ «ДІАЛОГ-ЦЕНТР», ТОВ «Укрелектроапарат», АТ «Завод «Темп».

Таким чином, усі ключові положення, які виносяться на захист, мають належне теоретичне обґрунтування, підтверджуються застосуванням коректних методологічних засобів та апробовані на прикладі реальних соціально-економічних процесів, що свідчить про високий ступінь їх достовірності, прикладну цінність та потенціал до застосування в ширшому управлінському середовищі.

4. Наукова новизна одержаних результатів

Дисертаційна робота Сергія Вишнюка вирізняється високим рівнем наукової новизни, що проявляється як у формулюванні нових концептуальних підходів до управління логістичним потенціалом, так і в удосконаленні методичного інструментарію його оцінювання й розвитку в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та європейської інтеграції.

Вперше запропоновано цілісну концептуальну модель системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України, побудовану за принципом «вхід – система – вихід – зворотний зв'язок» з виокремленням стратегічної, операційної, інформаційної та управлінської підсистем. Модель інтегрує функціональний, інституційний, процесний, кібернетичний та інтегрований підходи до управління і вперше враховує галузеву, регіональну та воєнну специфіку функціонування українського машинобудування.

Удосконалено низку важливих теоретичних і методичних положень. Зокрема, оновлено визначення поняття «логістичний потенціал підприємства» як інтегральної динамічної характеристики, що, на відміну від традиційних ресурсних трактувань, поєднує матеріальні, нематеріальні, інформаційні та компетентніскі складові й акцентує на стратегічній адаптивності та конкурентній спрямованості потенціалу. Обґрунтовано систему з десяти стратегічних принципів управління (системності, адаптивності, цифровізації, безпековості, інтегрованості, стейкхолдер-орієнтованості, поетапності, диференційованості, ефективності, інноваційності), систематизовану у тривірневу ієрархічну структуру.

Суттєвої новизни набули методичні підходи до оцінювання логістичного потенціалу та ефективності системи управління, які забезпечують одночасний розрахунок двох інтегральних показників (LP та ME) на основі поєднання таксономічного методу й АНР за чотирма компонентами та трьома рівнями оцінювання. Удосконалено організаційно-економічний механізм формування та функціонування системи управління, який, на відміну від фрагментарних підходів, об'єднує організаційні, економічні, технологічні, адміністративні та соціально-психологічні методи в єдиній багаторівневій структурі та поєднує реінжиніринг шести ключових логістичних бізнес-процесів з удосконаленою тривірневою організаційною структурою управління логістикою. Розроблено комплексну методіку оцінювання результативності впровадження запропонованих рішень за чотирма групами ефектів (економічним, технологічним, соціальним, оборонним) із системою з 16 кількісних показників, доповнену інструментарієм сценарного моделювання на середньострокову перспективу.

Дістали подальшого розвитку концепція цифрової трансформації логістики промислових підприємств через побудову чотириетапної дорожньої карти впровадження інтегрованих рішень Industry 4.0, доповненої адаптованим до галузевих особливостей машинобудування восьмикроковим механізмом управління змінами, а також диференційований підхід до трансформації систем управління залежно від поточного рівня їх зрілості з

виокремленням чотирьох типологічних квадрантів та формуванням адресних трансформаційних стратегій для кожного.

Таким чином, наукова новизна дисертації полягає не лише у введенні нових категорій та підходів, але й у побудові цілісної методології формування, оцінювання та розвитку системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств в умовах сучасних трансформаційних викликів, що становить суттєвий внесок у розвиток економічної науки.

5. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Вишнюка Сергія Володимировича на тему «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» повністю відповідає вимогам, визначеним наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Структура роботи є логічною, послідовною та відповідає усталеним академічним стандартам. Вона включає всі необхідні елементи: анотацію (українською та англійською мовами), вступ, основну частину, що складається з трьох розділів, висновки до кожного розділу, загальні висновки, перелік умовних позначень, список використаних джерел та додатки. У вступі в повному обсязі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, наукову новизну, теоретичне і практичне значення, наведено дані щодо апробації результатів та публікацій автора.

Зміст дисертації логічно структурований, викладений академічною українською мовою з дотриманням норм наукового стилю. Загальний обсяг роботи становить 380 сторінок, з них основний текст – 284 сторінки, що відповідає встановленим нормативам для PhD-дисертацій з економічних наук. Список використаних джерел займає 28 сторінок та охоплює як сучасні вітчизняні, так і зарубіжні праці провідних науковців у сфері логістики, управління потенціалом підприємств та цифрової трансформації. Додатки на

41 сторінці містять довідки про впровадження результатів, розрахунково-аналітичні матеріали та інші документи, що підтверджують прикладну цінність дослідження. Ілюстративний матеріал (27 таблиць і 36 рисунків на 66 сторінках) оформлено коректно та з дотриманням вимог щодо наукової візуалізації даних.

Логіка викладу матеріалу побудована за класичною схемою «теорія – аналіз – удосконалення»: перший розділ присвячено теоретико-методичним засадам формування системи управління логістичним потенціалом, у другому здійснено аналіз стану та оцінювання системи управління логістичним потенціалом машинобудівних підприємств України на прикладі 12 підприємств Вінницької та Хмельницької областей, у третьому розроблено напрями удосконалення системи з обґрунтуванням концептуально-стратегічної моделі, організаційно-економічного механізму та прогнозного моделювання результативності. Такий підхід забезпечує послідовне вирішення поставлених у дисертації завдань і обґрунтоване доведення наукових положень, винесених на захист.

Матеріали дисертації пройшли належну апробацію на 5 міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, мають підтвержене практичне впровадження в діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнес-структур машинобудівної галузі, а також відображені у 12 наукових публікаціях. Це свідчить про високий рівень публічності та наукової верифікації результатів дослідження.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Аналіз опублікованих наукових праць Вишнюка С.В. свідчить про достатню повноту і системність відображення результатів його дисертаційного дослідження. За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 3,33 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,95 друк. арк. У тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України, що індексуються в міжнародних наукометричних базах (Index Copernicus, Google

Scholar, Crossref), загальним обсягом 2,24 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,01 друк. арк.; 1 стаття у закордонному періодичному науковому виданні (International Journal of Economics and Society) обсягом 0,37 друк. арк.; 5 одноосібних публікацій у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій.

У публікаціях автором послідовно висвітлено ключові теоретичні, методичні та прикладні положення дисертації:

– теоретико-методологічні засади формування логістичного потенціалу підприємства та інтегроване визначення цієї категорії в умовах цифрової трансформації;

– концептуальні засади побудови системи управління логістичним потенціалом та її багаторівневу архітектуру (стратегічний, тактичний, операційний рівні);

– функціонально-орієнтовану методику оцінювання та розвитку логістичного потенціалу промислового підприємства;

– стратегічні аспекти трансформації планування логістичного потенціалу та інституційні механізми залучення прямих іноземних інвестицій у виробничо-логістичну сферу в контексті євроінтеграційного курсу України.

Тематика опублікованих праць цілком відповідає змісту основних розділів дисертації, а обсяг особистого внеску здобувача є суттєвим і належним чином зафіксований. Більшість публікацій апробовані в рецензованих фахових виданнях, які індексуються у провідних міжнародних наукометричних базах, що засвідчує високий рівень академічної апробації результатів. Таким чином, наукові положення, винесені на захист, знайшли повне і логічне відображення в опублікованих працях Сергія Вишнюка.

7. Наукове та практичне значення результатів дослідження

Результати дисертаційного дослідження Вишнюка Сергія Володимировича мають значне наукове і прикладне значення, яке підтверджується як глибиною теоретичного опрацювання тематики, так і

впровадженням практичних рекомендацій у діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та бізнес-структур машинобудівної галузі.

З наукового погляду, автором запропоновано нову концептуалізацію системи управління логістичним потенціалом промислових підприємств, адаптовану до умов цифрової економіки, воєнних викликів та європейської інтеграції. Розробка інтегрованого визначення логістичного потенціалу, концептуальної моделі системи управління, чотирикомпонентної методики інтегрального оцінювання та комплексного організаційно-економічного механізму забезпечують суттєве розширення методологічної бази економічної науки в управлінському, методичному та цифровому напрямках.

З практичної точки зору, автором створено інструментарій, що дає змогу машинобудівним підприємствам:

- здійснювати комплексну оцінку стану логістичного потенціалу та ефективності системи управління ним на основі двох інтегральних показників (LP та ME), які враховують ресурсну, операційну, інформаційну та управлінську складові;

- визначати поточний рівень зрілості системи управління логістичним потенціалом за моделлю СММ та обирати адресну стратегію трансформації залежно від типологічного квадранта позиціонування;

- впроваджувати запропонований організаційно-економічний механізм з реінжинірингом шести ключових логістичних бізнес-процесів за схемою «as-is → to-be» з очікуваними ефектами скорочення часу на закупівлі на 35–45 %, зниження запасів на 15–25 % та зростання експорту до ЄС на 40–60 %;

- реалізовувати чотириетапну дорожню карту цифрової трансформації логістики на основі рішень Industry 4.0 з адаптованим до галузевих особливостей механізмом управління змінами;

- здійснювати сценарне прогнозування динаміки логістичного потенціалу на середньострокову перспективу з розрахунком ключових інвестиційних показників (NPV, IRR, термін окупності, ROI).

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дослідження використано у діяльності Департаменту освіти та науки Хмельницької

обласної військової адміністрації (довідка № 2351-16/2026 від 05.01.2026), Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 1265-8/2026 від 07.01.2026), Постійної комісії з питань економічної політики, бюджету, фінансів, торгівлі, розвитку середнього та малого бізнесу Хмельницької районної ради (довідка № 15-03/2026 від 14.01.2026), а також у практиці роботи 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). Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Управління потенціалом підприємства», «Основи логістики», «Економіка підприємства», «Міжнародний логістичний менеджмент».

Таке широке впровадження демонструє здатність авторських розробок адаптуватися до умов різних організаційних середовищ – від органів державного управління до конкретних промислових підприємств машинобудівної галузі. Це свідчить про їх універсальність, придатність до масштабування та стратегічну цінність для України в контексті повоєнного відновлення промислового сектору, цифрової трансформації виробництва та євроінтеграції.

Отже, результати дисертації Вишнюка С.В. мають високу прикладну придатність, підтверджену практикою, а також потенціал для подальшого розвитку в межах освітніх програм, державного управління та наукових досліджень у сфері економіки та управління.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Загалом позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційній роботі Вишнюка Сергія Володимировича, та їх практичне значення, слід відзначити в ній окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження.

1. Для оцінювання організаційно-управлінської зрілості систем управління логістичним потенціалом автором адаптовано п'ятирівневу модель СММ за п'ятьма вимірами. Разом із тим у роботі недостатньо висвітлено процедуру перевірки надійності та валідності відповідного діагностичного інструментарію. Зокрема, не наведено оцінок внутрішньої узгодженості запитань, міжекспертної узгодженості результатів та конструктивної валідності запропонованих вимірів. Оскільки значна частина даних отримана шляхом самооцінювання керівників логістичних служб, існує ризик суб'єктивного завищення рівня зрілості та виникнення ефекту спільного методу. Поєднання анкетування з незалежним аудитом бізнес-процесів, аналізом внутрішньої документації та даними інформаційних систем підприємств посилило б доказовість зроблених висновків..

2. Запропонована автором матриця двовимірного позиціонування LP × ME з виокремленням чотирьох типологічних квадрантів (зон лідерів, проблем, парадоксу, потенціалу) є важливим методичним здобутком роботи. Проте граничні значення, за якими підприємства відносяться до того чи іншого квадранта, у тексті дисертації обґрунтовані переважно експертним шляхом. Доцільно було б додатково навести статистичні підстави для визначення цих порогових значень або провести аналіз чутливості позиціонування підприємств до зміни цих параметрів, що підвищило б верифікованість запропонованої матриці.

3. Чотириетапна дорожня карта цифрової трансформації логістики на основі рішень Industry 4.0, представлена у підрозділі 3.2, є сучасним та релевантним інструментом. Разом з тим, у роботі недостатньо враховано специфічні ризики, пов'язані з реалізацією таких проєктів в умовах воєнного стану – зокрема, ризики кібератак на критичну інфраструктуру, перебоїв у роботі ERP/WMS/TMS-систем через атаки на енергетичні мережі, складнощів із залученням закордонних технологічних партнерів. Робота виграла б від

глибшого аналізу інституційних бар'єрів та компенсаторних механізмів забезпечення безперервності цифрових процесів в умовах гібридних загроз.

4. У підрозділі 3.2 запропоновано трирівневу організаційну структуру управління логістикою з виокремленням стратегічного, тактичного та операційного рівнів, що є логічним рішенням. Зважаючи на акцент дисертації на цифровій трансформації та запропоновану посаду керівника цифрової логістики на тактичному рівні, було б доцільно більш чітко окреслити функціонал та компетентнісні вимоги до цієї посади, а також механізми її взаємодії з традиційними логістичними службами та ІТ-підрозділами підприємства, що додатково посилює б практичну імплементовність моделі.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії під час захисту дисертації, що підкреслює складність досліджуваної проблематики. Водночас вони не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, проведеного Вишнюком Сергієм Володимировичем.

9. Загальні висновки

Дисертаційна робота Вишнюка Сергія Володимировича на тему «Формування системи управління логістичним потенціалом підприємств» є самостійно виконаним, цілісним і завершеним науковим дослідженням, що вирізняється високим рівнем теоретичної ґрунтовності, методологічної послідовності та прикладної значущості. У роботі всебічно розкрито сутність, структуру та механізми формування системи управління логістичним потенціалом як ключового фактора конкурентоспроможності машинобудівних підприємств України в умовах цифрової трансформації, воєнних викликів та європейської інтеграції.

Обґрунтовано нові концептуальні підходи, зокрема запропоновано цілісну концептуальну модель системи управління логістичним потенціалом, інтегральне визначення логістичного потенціалу підприємства, систему з десяти стратегічних принципів, чотирикомпонентну методику інтегрального оцінювання LP та ME, комплексний організаційно-економічний механізм

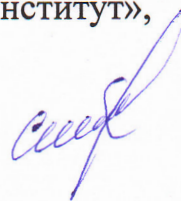
формування й функціонування системи управління, а також методику оцінювання результативності її впровадження з використанням сценарного моделювання.

Автору вдалося поєднати інструменти економічної теорії, логістичного менеджменту, цифрових технологій та стратегічного управління, що забезпечило новизну підходу та практичну придатність результатів. Положення дисертації повною мірою оприлюднено у наукових публікаціях, обсяг і кількість яких відповідають вимогам щодо апробації змісту дисертаційної роботи.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зміст, структура та рівень виконання дисертаційної роботи Вишнюка Сергія Володимировича відповідає Постанові Кабінету Міністрів України про Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії від 12.01.2022 № 44 (зі змінами). Автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» за галуззю знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Офіційний опонент:

професор кафедри економіки і менеджменту
Відокремленого підрозділу національного
університету біоресурсів і природокористування
України «Бережанський агротехнічний інститут»,
Міністерство освіти і науки України,
доктор економічних наук, професор



Світлана СУДОМИР

Підпис Світлани СУДОМИР засвідчую

Учений секретар
ВП НУБіП України
«Бережанський агротехнічний інститут»



Микола ПОТАПЕНКО