

## ВІДГУК

### ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

Доктора економічних наук, професора Кузнецової Інни Олексіївни  
на дисертаційну роботу Злотнік Марти Лазарівни

*«Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної  
економіки»*

подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

#### 1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами

Сучасні підприємства функціонують в умовах, де особливо актуальними стають проблеми ефективного використання природних ресурсів, охорони навколишнього середовища, а також створення соціальних, економічних і політичних механізмів для зміцнення економічного потенціалу з метою задоволення потреб майбутніх поколінь. Одним з пріоритетних рішень в даних умовах є впровадження концепції циркулярної економіки, що передбачає зростання ресурсної ефективності та бізнес-стійкості підприємств у нестабільних умовах зовнішнього середовища. Стратегічне управління підприємствами потребує розроблення сучасних теоретичних і методологічних засад під час прийняття управлінських рішень, особливо в контексті вибору стратегічних напрямів розвитку в контексті сталого розвитку. У цих умовах, виникає невідкладна потреба у розробці інструментарію стратегічного управління в контексті циркулярної економіки, в межах якої ресурси використовуються у виробничих циклах багаторазово, мінімізуючи негативний вплив на довкілля.

Це підтверджує актуальність теми дисертаційної роботи Злотнік М.Л., що має вагому теоретико-прикладну цінність, а також містить практичні рекомендації щодо формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Дисертаційне дослідження Злотнік М.Л. відповідає проблематиці наукових досліджень кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка», а саме: «Проблеми формування систем менеджменту в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації No0118U000346), де авторкою проаналізовано особливості та проблеми впровадження стратегій циркулярної економіки на українських підприємствах.

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

Зміст дисертаційного дослідження, а також опублікованих авторкою наукових праць дає підстави стверджувати про обґрунтованість та достовірність сформованих наукових положень.

В межах дисертаційної роботи було використано методи групування і систематизування, аналізу і синтезу, моделювання, статистичного аналізу, експертного опитування, графічний метод, морфологічний аналіз. Застосування різноманітних методів підтверджує достовірність наукових положень та отриманих результатів наукових досліджень у дисертаційній роботі.

Мета дисертаційного дослідження, встановлені наукові завдання, визначені об'єкт і предмет дослідження відповідають обраній темі та в повному обсягу розкривають її сутність.



У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» виконано порівняльний аналіз та систематизацію існуючих наукових підходів до тлумачення понять «стратегічного управління підприємствами», «стратегія» (с.32-41); проаналізовано класичні моделі стратегічного управління (с. 49-56); описано передумови виникнення та сутність циркулярної економіки, а також її відмінності від лінійної економіки (с. 60-61); узагальнено наукові підходи до трактування поняття «циркулярна економіка» (с.62); уточнено трактування поняття «стратегічне управління в умовах циркулярної економіки» (с. 69); наведено матрицю ризиків лінійної економіки та циркулярної економіки (с.77-79); охарактеризовано стратегії та відповідні їм цілі впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах (с.88-102)..

Важливим теоретичним доробком є запропонована автором концептуальна модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки (с.72-74);

У другому розділі «Аналізування стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» наведено світові тенденції стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки з застосуванням інноваційних технологій (с.109-111); проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на розвиток циркулярної економіки (с.114-115); охарактеризовано ключові перешкоди, які можуть мати вплив на впровадження та розвиток стратегій циркулярної економіки на підприємствах (с. 115-118); охарактеризовано стан впровадження циркулярної економіки на українських підприємствах та наведено відповідні приклади (с.129-134); проаналізовано вплив воєнних дій на території України в контексті утворення відходів та їх потенційної переробки, а також

передумови впровадження стратегій циркулярної економіки на українських підприємствах в межах післявоєнної відбудови та економічного відновлення (с.134-138).

Автором вдало використано анкетування 56 українських підприємств різних галузей промисловості щодо стратегічного управління в умовах циркулярної економіки. На цій підставі сформовано основні проблеми щодо впровадження стратегічного управління в умовах циркулярної економіки (с. 151-154).

У третьому розділі «Інструментарій стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» розроблено модель вибору стратегій управління підприємствами в умовах циркулярної економіки на основі врахування ринкової, технологічної, продуктової та економічної позицій (с.163-174); охарактеризовано зворотні матеріальні потоки як один з ключових елементів циркулярної економіки (с.175-178); наведено чотири ключові стратегії управління матеріальними зворотними потоками в межах: рециклінгу, продовження циклу життя продукту, багаторазового використання продуктів у виробничих циклах та відновлення матеріалів, (с.188-192);

Представляє науковий інтерес сформована автором матриця вибору стратегії управління матеріальними зворотними потоками в умовах циркулярної економіки (с. 188) та запропонована система оцінювання ефективності впровадження циркулярної економіки на підприємствах за економіко-ринковою, технологічно-екологічною та соціальною складовими (с.197-204). Заслуговує на увагу формалізований автором інтегральний індекс оцінювання ефективності впровадження циркулярної економіки на підприємствах (с.205-207).



Одержані результати дисертаційної роботи характеризуються науковою новизною, придатні для подальшого удосконалення існуючих і розроблення нових методологічних положень й прикладних аспектів застосування стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

### **3. Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження і достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій**

Проведений аналіз дисертаційної роботи Злотнік Марти Лазарівни дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, серед яких найбільший інтерес становить наступне:

– концептуальна модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, яка уможливорює комплексне розуміння усіх складових цього процесу (інформаційне забезпечення стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, формування стратегії впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, вибір стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, реалізація стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, оцінювання ефективності стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах), а також наочно демонструє співвідношення цілей, стратегій, та складових оцінювання ефективності впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах;

– модель вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, що містить широкий набір критеріїв оцінювання ринкової, технологічної, екологічної та продуктової позицій

підприємств в умовах циркулярної економіки. Розроблена авторкою модель має високу практичну цінність для підприємств, що планують впровадження циркулярної економіки у свою діяльність або удосконалюють процес стратегічного управління в умовах циркулярної економіки.

– система оцінювання ефективності стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, яка включає в себе комплекс запропонованих індикаторів, що охоплюють усі аспекти впливу циркулярної економіки на оптимізацію використання ресурсів, зниження витрат, уникнення негативного впливу на навколишнє середовище та підвищення поінформованості працівників та споживачів щодо свідомого споживання.

#### **4. Практичне значення положень, результатів та висновків дисертаційної роботи**

У дисертації запропоновані рекомендації, які можуть сприяти поглибленому розумінню можливостей впровадження та розвитку циркулярної економіки у стратегії підприємств.

Важливу практичну цінність мають класифіковані у дисертації мотиви, цілі та стратегії впровадження й розвитку циркулярної економіки, що дають змогу підприємствам визначити чіткі орієнтири у стратегічному плануванні, відповідно до особливостей їх виду діяльності.

Розроблена модель вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах є безумовно практично значущим інструментом, що передбачає широкий перелік критеріїв, за якими підприємства можуть визначити свою ринкову, технологічну, екологічну та



продуктову позиції в умовах циркулярної економіки, і на основі цього зробити висновки щодо відповідних до цілей підприємства стратегій.

Система оцінювання ефективності впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах є змістовною та ґрунтовною для практичного застосування. Запропонований інтегральний індекс ефективності впровадження та розвитку циркулярної економіки дає змогу узагальнити всі аспекти ефективності стратегічного управління в умовах циркулярної економіки.

Науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження безпосередньо були застосовані у діяльності низки українських підприємств, зокрема: ПрАТ «Нововолинський ливарний завод», ТзДВ «Гал-Кат», ПП «Майя», ТзОВ «Агробізнес», що засвідчує їхній прикладний характер.

Розроблені в дисертації теоретико-прикладні положення використовуються в навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання навчальних дисциплін «Циркулярна економіка: політика ЄС щодо сталого розвитку та конкурентоспроможності» (для студентів освітньої програми «Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти) та «Стратегічний менеджмент» (для студентів освітньої програми «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня вищої освіти), а також під час написання кваліфікаційних робіт бакалаврів й магістрів (довідка №67-01-1298 від 01.06.2023 р.).

Таким чином, надбані наукові висновки сприяють практичному застосуванню підходів циркулярної економіки на підприємствах, сприяючи оптимізації ресурсів та підтримці сталого розвитку.

## **5. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях**

Основні теоретичні положення і висновки дисертаційної роботи викладені у 19 наукових праць, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях України (з яких 7 – публікації у виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз даних), 1 розділ у колективній монографії а також 10 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях. Загальний обсяг опублікованих праць становить 6,5 друк. арк. (з яких особисто авторові належить 5 друк. арк.). Опубліковані праці повністю відображають результати проведених наукових досліджень.

Вивчення матеріалів дослідження та публікацій здобувача свідчить про їх відповідність основним положенням дисертаційної роботи. В наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, в повній мірі розкрито основні наукові результати, які отримано в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації роботи. Апробація висновків автора в рамках конференцій є достатньою.

## **6. Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Оригінальність проведеного дослідження, методологічні підходи до розв'язання поставлених завдань, динамічність самого предмету дослідження, суб'єктивне розуміння опонентом певних положень дисертації, зумовлюють деякі дискусійні питання, які, на погляд опонента, потребують уточнення:

– у підрозділі 1.3 (с. 80) дисертанткою слушно систематизовано ключові мотиви підприємств щодо впровадження та розвитку циркулярної економіки. На наш погляд, доцільно дати більш ґрунтовне трактування



даного поняття, оскільки воно є рушійною силою розвитку стратегічних настанов циркулярної економіки;

– в першому розділі (с.75) автором вдало виокремлено ключові чинники, що мають вплив на впровадження стратегічного управління підприємством в умовах циркулярної економіки. Дослідження було б більш повним, якби автор провів класифікацію виділених чинників, що надало б підґрунтя для розробки системи управлінських заходів за певними групами щодо прискорення впровадження стратегічних настанов.

– у другому розділі (с. 130-131) автором проведено глибокий аналіз статистичних даних про стан поводження з відходами та застосування стратегій циркулярної економіки у країнах ЄС. На наш погляд, варто було б розглянути статистичну інформацію щодо поводження з відходами у розрізі певних країн. Такий статистичний аналіз надав би змогу автору підсилити висновки про сучасні тенденції впровадження та розвитку стратегій на підприємствах в умовах циркулярної економіки

– автором у третьому розділі (с. 157) слушно використано PEST-аналіз. З використанням цього інструменту виокремлено факторів зовнішнього середовища, які впливають на підприємства, що обрали використання бізнес-моделі циркулярної економіки в Україні. Дослідження було б більш повним, якби автор провела оцінювання виокремлених факторів, що надало б змогу визначити найбільш впливові з них

– у підрозділі 3.3 (с. 212) авторкою сформовано рівні трансформації та аналізування даних в процесі моніторингу ефективності стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. На наш погляд, запропоновані рівні доцільно було б доповнити інформаційними моделями, які б чітко визначали джерела надходження релевантних даних про використання ресурсів, що надасть можливість

пришвидшення впровадження в практичну діяльність запропоновані стратегії та процес їх моніторингу

Наведені зауваження та міркування жодною мірою не впливають на високу оцінку дисертації Злотнік М.Л., не знижують її наукову та практичну цінність. Висловлені побажання є дискусійними та спрямовані на активізацію подальших наукових досліджень визначеної проблематики.

#### **7. Загальний висновок про відповідність роботи встановленим вимогам**

Представлена до захисту дисертаційна робота Злотнік Марти Лазарівни «Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» виконана на високому науково-теоретичному рівні, одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною та мають теоретичну й практичну цінність. У дисертаційній роботі розв'язано актуальну наукову проблему щодо формування стратегій в умовах циркулярної економіки на підприємствах.

Дисертація є завершеною, самостійно виконаною науково-дослідною роботою, результатом якої є науково обґрунтовані положення, що мають теоретичне та практичне значення.

Дисертація за змістом і якістю теоретичних та практичних розробок відповідає рівню робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вибрану тему дисертаційної роботи розкрито, мету дисертаційної роботи досягнуто, всі поставлені завдання виконано.

Порушень академічної доброчесності під час аналізу змісту дисертаційної роботи та результатів дослідження, які заявлені як такі, що мають наукову новизну, не виявлено.



Порушень академічної доброчесності під час аналізу змісту дисертаційної роботи та результатів дослідження, які заявлені як такі, що мають наукову новизну, не виявлено.

Дисертаційна робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти та науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 341 від 21.03.2022 р.

Авторка дисертації – **Злотнік Марта Лазарівна** заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії в галузі знань **07 – Управління та адміністрування** за спеціальністю **073 – Менеджмент**.

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту організацій  
Одеського національного  
економічного університету

Інна КУЗНЕЦОВА

Підпис: *Інна Кузнецова*  
**Засвідчую:**  
Нач. відділу кадрів  
"14" 08 2023 р.

