

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**кандидата економічних наук,  
доцента Мазур Андріани Володимирівни  
на дисертацію Злотнік Марти Лазарівни  
«Стратегічне управління підприємствами  
в умовах циркулярної економіки»,  
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент  
(галузь знань 07 – Управління та адміністрування)**

### **Актуальність теми дисертаційного дослідження**

Сучасні аспекти розвитку підприємств, тенденції трансформаційних процесів економічного середовища та їх функціонування спричиняють необхідність пошуку новітніх підходів до стратегічного управління. В умовах посилення глобалізаційних процесів та формування конкурентного середовища перед підприємствами постає проблема формування підходів щодо стратегічного управління, яке дозволить забезпечити їм належний сталий розвиток.

В умовах сьогодення важливим етапом розвитку підприємств є оцінювання управлінських рішень при виборі типу стратегії розвитку, забезпечення відповідного рівня темпу і якості розвиткових процесів, стабільності та інтенсивності реструктуризаційних і реінжинірингових перетворень, своєчасного реагування на зміни в умовах циркулярної економіки, які відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства, коригування сценаріїв імплементації обраної стратегії розвитку.

Незважаючи на наявні дослідження в даній предметній галузі, залишаються невирішеними аспекти формування і обґрунтування

стратегічних напрямів управління підприємств при використанні сучасних переваг циркулярної економіки задля забезпечення економічних інтересів учасників при організаційному забезпеченні і адаптації до динамічного зовнішнього середовища.

Окреслені тенденції вимагають перегляду традиційних підходів до економічного зростання та сталого розвитку, а саме переходу від лінійної моделі розвитку до моделі циркулярної економіки. Впровадження концепції циркулярної економіки у практику управління підприємствами та визнання її як парадигми в орієнтирах сталого розвитку потребує подальшого вивчення.

Наведене вище обумовило актуальність теми дисертаційної роботи, мету і завдання дослідження Злотнік М.Л.

### **Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами**

Дисертація виконана в межах науково-дослідної роботи кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності Національного університету «Львівська політехніка» «Проблеми формування систем менеджменту в умовах європейської інтеграції» (номер державної реєстрації №0118U000346).

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій та їх достовірність**

Суттєвими науковими результатами дисертаційного дослідження є розроблення концептуальної моделі стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, що узагальнює підходи до побудови базових моделей стратегічного управління та особливості стратегічного управління в умовах циркулярної економіки; удосконалення системи формування та вибору стратегій управління матеріальними зворотними потоками в умовах

циркулярної економіки на підприємствах та моделі вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах; розвиток типології стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, яка вирізняється серед наявних виокремленням класифікаційних груп стратегій розвитку та впровадження принципів циркулярної економіки на підприємствах, а також системи оцінювання ефективності стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Дисертаційне дослідження Злотнік М.Л. характеризується високим рівнем логічності. Робота містить значний доробок дисертанта, який характеризується науковою новизною. При цьому слід відзначити, що для усіх основних розробок дисертанта, які мають прикладний характер, було проведено їх верифікацію на значному обсязі статистичних даних про діяльність підприємств різних видів економічної діяльності.

Загалом у дисертації запропоновано нове вирішення наукової проблеми – розроблення теоретичних положень та обґрунтування методико-прикладних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. Вивчення змісту дисертаційної роботи Злотнік М.Л. засвідчує комплексний підхід до виконаного здобувачем дослідження, правильність його проведення у методологічному плані, що підтверджує його обґрунтованість та достовірність.

### **Наукова новизна дисертаційної роботи**

Дисертанткою вперше розроблено модель вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, що базується на врахуванні технологічної, ринкової, екологічної та продуктової позицій підприємств в умовах циркулярної економіки.

Авторкою також удосконалено концептуальну модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, що узагальнює підходи до побудови базових моделей стратегічного управління та особливості стратегічного управління в умовах циркулярної економіки.

Удосконалено механізм формування та вибору стратегій управління матеріальними зворотними потоками в умовах циркулярної економіки, що відокремлює стратегії управління матеріальними зворотними потоками в межах рециклінгу, продовження циклу життя продукту, відновлення матеріалів та багаторазового використання продуктів у виробничих циклах.

Дисертанткою удосконалено трактування поняття стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, що враховує спрямованість циркулярної економіки на сталий розвиток в умовах динамічного середовища, її екологічні, економічні та соціальні переваги.

У дослідженні набула розвитку типологія стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Авторкою удосконалено систему оцінювання ефективності стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, яка враховує індикатори оцінювання економіко-ринкової, технологічно-екологічної та соціальної складових.

За вищевикладеним, можна дійти висновку, що дисертація Злотнік М.Л. є вагомим внеском у вирішення важливої науково-прикладної проблеми стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки.

### **Практичне значення отриманих результатів**

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо

формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено у практичній діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: ПрАТ «Нововолинський ливарний завод», ТзДВ «Гал-Кат», ПП «Майя», ТзОВ «Агробізнес», що засвідчує їхній прикладний характер.

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка», зокрема, під час викладання 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 / магістрів (довідка №67-01-1298 від 01.06.2023 р.).

### **Повнота викладу основних результатів дисертації у наукових виданнях**

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи висвітлені авторкою у 19 наукових працях, зокрема: 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії а також 10 тез і матеріалів доповідей за результатами участі у конференціях.

### **Структура дисертації**

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» проаналізовано

наукові підходи до трактування сутності стратегічного управління; охарактеризовано сутність та принципи циркулярної економіки; уточнено трактування поняття «стратегічне управління в умовах циркулярної економіки» та розвинуто концептуальну модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки.

У другому розділі «Аналізування стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» охарактеризовано ключові тенденції стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки в розрізі іноземного досвіду; охарактеризовано стан та передумови впровадження стратегій циркулярної економіки в Україні з врахуванням впливу воєнного стану.

У третьому розділі «Інструментарій стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» обґрунтовано критерії оцінювання технологічної, ринкової, екологічної та продуктової позицій підприємств з метою вибору стратегій управління підприємствами в умовах циркулярної економіки; запропоновано механізм управління матеріальними зворотними потоками; розвинуто систему оцінювання ефективності впровадження циркулярної економіки на підприємствах.

Наприкінці тексту дисертації подано загальні висновки, які відображають найбільш вагомні наукові та практичні результати. Список використаних джерел налічує 203 найменування.

### **Окремі дискусійні питання та зауваження**

Робота містить певні дискусійні положення, до яких слід віднести:

1. У запропонованих автором стратегіях впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах (рис. 1.11, с. 89) доцільно обґрунтувати забезпечення усіх десяти базових принципів циркулярної

економки, зокрема, детальніше окреслити принципи відмови, переосмислення та скорочення.

2. У розроблених автором положеннях щодо оцінювання критеріїв технологічної та ринкової позиції підприємств з метою вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки (с.163-166) доречно навести уточнення ідентифікування технологічної позиції підприємств згідно вказаних критеріїв та подальшого вибору стратегії, зокрема у контексті критерію використання циркулярних рішень конкурентами.

3. Наведена автором характеристика категорій зворотних матеріальних потоків в умовах циркулярної економіки (с. 179) набула би значно вищої практичної цінності, якщо б, автором було ідентифіковано шкалу оцінювання тривалості виробничого циклу.

4. У проведеному SWOT-аналізі середовища використання українськими підприємствами стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки (с. 157) було б доцільно більш ґрунтовно охарактеризувати сильні сторони українських підприємств щодо впровадження стратегій циркулярної економіки в контексті євроінтеграційних процесів.

5. Окрім цього, у запропонованій автором шкалі оцінювання запропонованих інтегральних індексів ефективності впровадження стратегій циркулярної економіки на підприємствах (с. 206-207) варто було б уточнити часові межі оцінювання результатів впровадження стратегії за зазначеними індикаторами.

Зазначені у рецензії зауваження і побажання не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, яка є логічно побудованим дослідженням, що має наукове і практичне значення, а отримані результати в достатній мірі обґрунтовані та достовірні.

### Загальний висновок

Дисертація Злотнік М.Л. «Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» 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., а її авторка, Злотнік М. Л. заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

#### РЕЦЕНЗЕНТ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

Андріана МАЗУР

Підпис Мазур А.В. засвідчую

Вчений секретар  
Національного університету  
«Львівська політехніка»

кандидат технічних наук, доцент

Роман БРИЛИНСЬКИЙ

