

ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора Данька Юрія Івановича  
на дисертаційну роботу Злотнік Марти Лазарівни  
«Стратегічне управління підприємствами в умовах циркулярної економіки»  
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

**Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами,  
планами, темами**

Як відомо, концепція циркулярної економіки стала важливим інструментом для сприяння сталому розвитку, оскільки вона поєднує економічні, екологічні та соціальні переваги як у локальному, так і в глобальному масштабі. У процесі трансформації від лінійного до циркулярного підходу до ведення господарської діяльності, розгляд впровадження принципів циркулярної економіки з точки зору стратегічного управління є важливим для її ширшого та ефективнішого практичного застосування. Окрім цього, перехід до циркулярної економіки є ключовим напрямом економічної політики ЄС, що підсилює доцільність розгляду даної теми в контексті євроінтеграційних процесів в Україні.

Це визначає актуальність теми дисертаційної роботи Злотнік М.Л., що має важливе теоретико-практичне значення та забезпечує розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення теоретико-прикладних засад формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Виконання дисертаційної роботи 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). Автором, зокрема, охарактеризовано особливості та проблеми впровадження стратегій циркулярної економіки на підприємствах України.

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

Ретельне вивчення змісту дисертації, наведених у ній даних, здійснених розрахунків та сформульованих висновків свідчить про обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків та рекомендацій.

При написанні дисертації авторкою використано низку наукових методів: групування і систематизування, аналіз і синтез, моделювання, статистичний аналіз, експертне опитування, графічний метод, морфологічний аналіз. Їх застосування підтверджує обґрунтованість наукових положень та отриманих результатів наукових досліджень Злотнік М.Л.

Мета дисертаційного дослідження, що полягає у розробленні теоретико-прикладних засад формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, відповідає обраній темі наукової роботи.

Об'єкт і предмет дослідження визначені правильно. Наукові завдання сформульовані логічно і структуровано, їх кількість дозволяє повністю розкрити тематику наукового дослідження дисертантки.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» проаналізовано наукові підходи до трактування сутності стратегічного управління та поняття «стратегія»; охарактеризовано передумови виникнення, сутність та принципи

концепції циркулярної економіки. Проведене аналізування теоретичної бази є всеохоплюючим та достовірним, що формує ґрунтовну основу для подальшого дослідження. Авторкою уточнено трактування поняття «стратегічне управління в умовах циркулярної економіки» та розвинуто концептуальну модель стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки, яка поєднує у собі елементи базових моделей стратегічного управління та ключові засади концепції циркулярної економіки.

У другому розділі «Аналізування стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» охарактеризовано ключові тенденції стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки; наведено та згруповано основні перешкоди, які можуть мати вплив на впровадження та розвиток стратегій циркулярної економіки; описано передумови впровадження стратегій циркулярної економіки в Україні та охарактеризовано їх особливості. Особливо актуальною є характеристика впливу повномасштабної війни в Україні на рівень утворення та поводження з відходами.

У третьому розділі «Інструментарій стратегічного управління підприємствами в умовах циркулярної економіки» обґрунтовано та узагальнено критерії оцінювання технологічної, ринкової, екологічної та продуктової позицій підприємств з метою вибору стратегій управління підприємствами в умовах циркулярної економіки. Авторкою запропоновано чотири ключові стратегії управління матеріальними зворотними потоками; розвинуто систему оцінювання ефективності впровадження циркулярної економіки на підприємствах; охарактеризовано поняття «smart-рішень» у циркулярній економіці та наведено відповідні приклади.

Як узагальнення досліджень, наприкінці кожного з розділів наведено висновки. Усі рекомендації сформовані на їх основі, що вказує на їхню практичну спрямованість.

Усі наукові завдання, отримана наукова новизна та висновки дисертації взаємопов'язані та отримані автором особисто. Отже, наукові положення, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі Злотнік М.Л., є обґрунтованими та достовірними.

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

Усі наукові положення, сформовані Злотнік М.Л. самостійно та відображають особистий внесок дисертантки в розвиток економічної науки. Аналізування дисертації та публікацій дисертантки свідчить про наявність елементів наукової новизни.

У роботі 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. Дана модель дозволяє підприємствам обрати найбільш відповідні стратегії впровадження та розвитку циркулярної економіки за запропонованим переліком критеріїв.

Заслуговує уваги удосконалена концептуальна 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, а також уможливорює комплексне розуміння усіх складових цього процесу.

Удосконалено механізм формування та вибору стратегій управління матеріальними зворотними потоками в умовах циркулярної економіки на

підприємствах, що відрізняється серед наявних відокремленням стратегій управління матеріальними зворотними потоками в межах рециклінгу, в межах продовження циклу життя продукту, в межах відновлення матеріалів та в межах багаторазового використання продуктів у виробничих циклах.

Авторкою розвинуто типологію стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, яка включає виокремлення класифікаційних груп, а саме: стратегії замкнення виробничого циклу, стратегії циркулярної інтеграції, стратегії управління матеріальними зворотними потоками, стратегії циркулярної диференціації, стратегії реінжинірингу бізнес-процесів відповідно до принципів циркулярної економіки, стратегії циркулярної віртуалізації. Усі наведені стратегії корелюють відповідними до їх реалізації цілями впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Результати дослідження дають змогу удосконалити процес стратегічного управління підприємствами в контексті переходу до циркулярної економіки, а також уможливають застосування інструментарію для формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

### **Аналіз літератури, використаної в дисертаційному дослідженні**

Достовірність усіх наукових положень, отриманих висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформативної бази, яка включає: праці вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері циркулярної економіки та за тематикою стратегічного управління підприємствами; вітчизняну та міжнародну нормативно-правову базу у сфері циркулярної економіки та досягнення «Цілей сталого розвитку»; статистичні дані Державної служби статистики України, Світового банку, статистичної

організації Європейської Комісії; матеріали Світового ресурсного форуму, Ради Європи, Європейського інвестиційного банку тощо. Перелік використаних джерел в дисертаційному дослідженні Злотнік М.Л. складає 203 найменування.

### **Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження**

За темою дисертації опубліковано 19 наукових праць загальним обсягом 6,5 друк. арк. (з яких особисто авторіві належить 5 друк. арк.), зокрема: 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.

Апробація результатів дисертації відбувалась на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика» (Одеса, Україна, 16 травня 31 2020 р.), «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації» (Полтава, Україна, 28 травня 2020 р.), «Розвиток співробітництва між Європейським союзом та Україною» (Львів, Україна, 26 листопада 2020 р.), «Scientific Forum: Theory And Practice Of Research» (Валенсія, Іспанія, 18 червня 2021 р.), «Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики» (Україна, Київ, 18 червня 2021 р.), «Вдосконалення економіки країни: проблеми та шляхи вирішення» (Львів, Україна, 26 лютого 2022 р.), «Innovations and Prospects of World Science» (Ванкувер, Канада, 22-24 червня 2022 р.), «Комплексний підхід до модернізації науки: методи, моделі та мультидисциплінарність» (Луцьк, Україна, 3 березня 2023), «Scientific research in the modern world» (Торонто, Канада, 1-3 червня 2023 р.), «Modern theories and improvement of world methods» (Гельсінкі, Фінляндія, 6-9 червня 2023 р.).

Опубліковані Злотнік М.Л. наукові праці повністю відображають зміст дисертації. На підставі аналізування наукових публікацій дисертантки можна стверджувати про повноту викладу основних наукових положень та результатів у наукових джерелах.

### **Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи**

Отримані результати дослідження демонструють практичну релевантність, оскільки надають основоположний інструментарій для формування, вибору та реалізації стратегій імплементації та розвитку циркулярної економіки на підприємствах. Особливу важливість мають наступні аспекти:

1. Типологія стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки, що сприяє розумінню суттєвих напрямів, які можуть обирати підприємства з метою ефективної адаптації циркулярної економіки у господарську діяльність.

2. Класифікація цілей підприємств у контексті впровадження та розвитку циркулярної економіки, що сприяє установленню конкретних та вимірюваних завдань стратегічного управління в умовах циркулярної економіки.

3. Розроблена модель вибору стратегій імплементації та розвитку циркулярної економіки на підприємствах, що дає змогу підприємствам здійснити обґрунтований вибір стратегії, що базується на критеріях технологічного, ринкового, екологічного та продуктового підходів.

4. Запропонований механізм формування та вибору стратегій управління матеріальними зворотними потоками на підприємствах, що дозволяє оптимізувати логістичні процеси, раціонально використовувати

ресурси, знижувати затрати на первинну сировину і створювати додаткові джерела прибутку завдяки впровадженню стратегій циркулярної економіки.

Основні положення дисертаційної роботи впроваджені у діяльності низки вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема: ПрАТ «Нововолинський ливарний завод», ТзДВ «Гал-Кат», ПП «Майя», ТзОВ «Агробізнес», що засвідчує їхній прикладний характер.

Матеріали дисертаційної роботи 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 / магістрів (довідка №67-01-1298 від 01.06.2023 р.).

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

За результатами аналізування положень, висновків та рекомендацій, що містяться у дисертації, були сформульовані наступні зауваження та дискусійні положення:

1. На с. 97 дисертанткою згадано поняття «апсайклинг» як приклад утворення нових ланцюгів вартості в циркулярній економіці. Варто було б більш детально охарактеризувати значення даного терміну та проаналізувати відмінності апсайклингу від переробки.

2. На с. 80-87 дисертації авторкою наведено мотиви та цілі впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах. Було б доцільно



проаналізувати взаємозв'язок між цими категоріями, щоб більш поглибити розуміння передумов формування стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

3. При аналізуванні перешкод впровадження циркулярної економіки в межах стратегічного управління підприємствами (с.115-118), було б доцільно виокремити групу екологічних перешкод, пов'язаних зі станом навколишнього середовища у регіоні, в якому підприємства здійснюють господарську діяльність. Також до даної групи перешкод варто зарахувати неефективні, з точки зору використання ресурсів, методи поводження з відходами, відсутність налагодженої системи збору та сортування відходів для їх подальшого повторного використання у виробничих циклах.

4. На с.149-150 узагальнено приклади використання українськими підприємствами стратегій циркулярної економіки. Варто було б деталізувати застосовувані ними стратегії не тільки в розрізі класифікаційних груп, а за конкретними стратегіями з більш ґрунтовним поясненням їх практичного застосування.

5. При аналізуванні управління матеріальними зворотними потоками в межах циркулярної економіки (с.175-178) варто було б більш розгорнуто описати доцільність використання зворотних матеріальних потоків з економічної точки зору та описати, у яких випадках їх застосування є економічно недоцільним.

6. На с. 194 авторкою запропоновано матрицю вибору стратегії управління матеріальними зворотними потоками в умовах циркулярної економіки з вісьмома критеріями. Доцільно було б детальніше описати методику оцінювання цих критеріїв, щоб підвищити рівень практичної значущості результатів дослідження.

## **Висновок про відповідність роботи встановленим вимогам**

Дисертація Злотнік М. Л. є завершеною оригінальною науковою працею, що присвячена вирішенню актуального наукового та практичного завдання із розроблення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розроблення теоретико-прикладних засад формування та вибору стратегій впровадження та розвитку циркулярної економіки на підприємствах.

Дисертаційна робота «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).

### ***Офіційний опонент:***

Проректор з наукової та міжнародної діяльності,

Сумського національного

аграрного університету

Доктор економічних наук, професор



Юрій ДАНЬКО