

## ВІДГУК

офіційного опонента, Колосок Валерії Михайлівни,  
на дисертаційну роботу Чжан Мінь  
«Логістичне управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань»,  
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – менеджмент

### **1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами.**

В сучасних умовах глобалізації світової економіки та суттєвого посилення пов'язаної з цим ринкової конкуренції, в контексті прискорення науково-технічного прогресу та широкого впровадження новітніх інформаційних технологій підприємства постійно стикаються з різноманітними зовнішніми змінами, наслідками яких стає невідоме перетворення господарського середовища. Тому створення інтеграційних об'єднань в сучасних умовах стає одним з найважливіших шляхів пристосування підприємств до трансформацій умов господарювання, необхідною умовою для забезпечення організаційно-економічних передумов сталого зростання учасників такого об'єднання.

Значне зростання динамічності здійснення інтеграційних процесів в різних сферах господарської активності бізнесу є характерною ознакою сучасного етапу світового економічного розвитку. Економічна інтеграція, розбудова механізмів ділової взаємодії в межах формування інтегрованих ланцюгів постачань є однією з найбільш досконалих форм поглиблення співробітництва суб'єктів господарювання, об'єднання їхніх виробничих зусиль, зміцнення виробничої взаємодії й підприємницьких взаємозв'язків. При цьому обов'язкова необхідність належного забезпечення інтересів всіх учасників циклу виробничого відтворення в рамках функціонування інтегрованого ланцюгу постачань підкреслює вагомість значення управління сукупністю логістичних потоків, що визначає динаміку здійснення відповідного відтворювального циклу. Тому саме удосконалення науково-практичних підходів щодо логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань має

сприяти забезпеченню оптимальне співвідношення вартості і якості обслуговування внутрішніх і зовнішніх споживачів в контексті налагодження інтеграційного співробітництва за рахунок динамічної стійкості інтегральних характеристик кожного потоку, синергізму їх сукупності й адаптивності в зовнішньому середовищі.

У зв'язку з цим, значущість напрямку дослідження, обраного дисертантом, для теорії та практики не викликає сумніву. Актуальність зазначених питань, недостатній рівень їх наукової та прикладної розробки, необхідність постійного вдосконалення методичного інструментарію обґрунтування управлінських рішень в сфері логістичного забезпечення розвитку інтегрованих ланцюжків постачань визначили вибір теми, мети та завдань дисертаційної роботи. Поставивши за мету теоретичне обґрунтування та розробку науково-методичних положень щодо організації логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань, здобувачкою було адекватно сформульовано широке коло наукових і практичних завдань. Успішне вирішення цих завдань дозволило отримати результати, які свідчать про наукову новизну та практичне значення дисертаційної роботи.

Дисертацію виконано згідно з планами науково-дослідних робіт Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за ініціативною темою «Управління стійким розвитком підприємства: теоретичні аспекти та методологічне забезпечення» (номер державної реєстрації 0121U1132924).

## **2. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі**

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які подано у дисертації, підтверджуються використанням сучасних методів наукового пізнання, логічністю й послідовністю структурної побудови роботи та викладенням її матеріалу.

В процесі наукового пошуку дисертантом було використано широкий спектр сучасних методів та прийомів дослідження, зокрема: абстрагування, теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, формалізації, поліноміальних ліній тренду, редукції та таксономічного аналізу, канонічних кореляцій, нечіткої логіки та ієрархічного нечіткого логічного висновку, мультиагентного моделювання, DEMO-проектування (від «Design and Engineering Methodology for Organization») та інженерії організацій, об'єктно-рольового моделювання (Object-Role Modeling, ORM), декларативного опису бізнес-лексики та бізнес-правил (Semantics of Business Vocabulary and Business Rules, SBVR), нотацій прийняття рішень DMN (Decision Model and Notation) та моделювання бізнес-процесів BPMN (Business Process Model and Notation), матричного та графічного методів, кваліметричного експертного оцінювання.

В роботі здобувачкою відповідно до встановленої мети дослідження було сформульовано широке коло наукових і практичних завдань, вирішення яких дозволило отримати результати, які свідчать про наукову новизну, практичне значення та наявність предмету прилюдного захисту.

Структура дисертаційної роботи визначається логічністю, обумовленою адекватністю постановки мети дослідження. Зміст дисертаційної роботи, який відповідає назві теми, засвідчує завершеність дослідження. Через усі розділи простежується спрямованість на вирішення питань розвитку та удосконалення теоретико-методичного забезпечення логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

### **3. Оцінка змісту, структури та обсягу дисертаційної роботи**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Матеріали дисертації викладена на 266 сторінках та проілюстровано 39 рисунками та 33 таблицями. Список використаних джерел включає 33 найменування, додатків – 9.

Структура роботи є логічною, цілком відповідає меті та завданням

дослідження. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, виконаним на високому науковому рівні, відзначається логічною послідовністю і чіткістю викладених власних підходів та позицій. Таким чином, дисертація відповідає встановленим вимогам щодо змісту, структури та обсягу.

В першому розділі дисертаційної роботи здобувачкою було проведено глибоке вивчення економічної сутності та господарських передумов формування інтегрованих ланцюжків постачань (с. 12-33 дисертації), узагальнено підходи щодо визначення складових та механізму логістичного управління економічною взаємодією учасників інтегрованих ланцюжків постачань (с.33-47), доведено доцільність та виявлено особливості формування системи логістичного нагляду за структурно-функціональними аспектами розвитку інтегрованих ланцюжків постачань (с. 47-62). Проведене узагальнення переваг та обмежень щодо участі підприємства в інтегрованому ланцюзі постачань (с.33-37), систематизація та дослідження існуючих теоретичних положень щодо вивчення даного питання (с.39-43) дало змогу здобувачці виявити структуру та складові механізму логістичного управління ланцюгами постачань (с.44-47). Узагальнення наявних теоретичних і методичних засад управлінського регулювання процесів економічної взаємодії учасників інтегрованих ланцюжків постачань дозволило здобувачці дійти до переконливого висновку про необхідність дослідження стратегічних аспектів системи логістичного нагляду, а також надати змістовні пропозиції щодо організаційної побудови та структуризації даної системи підприємства (с.55-58), що враховують особливості відповідного об'єкту управління за формами організації інтегрованих ланцюгів постачань (с.59-60).

Характерною ознакою, що позитивно визначає особливість авторського підходу до розв'язання цієї проблеми, стало мотивоване обґрунтування обов'язкової необхідності урахування кооперативної складової визначення параметрів логістичного нагляду (с.61-62)

Докладне теоретичне обґрунтування зазначених проблемних питань дало змогу у другому розділі дисертації провести всебічну оцінку стану логістизації в управлінні розвитком інтегрованих ланцюжків постачань, обґрунтувати основні

закономірності цього складного процесу, визначити склад факторів, що визначають проблеми та перспективи інтеграції підприємств до глобальних ланцюгів постачань (с.64-82). Докладне вивчення ефективності логістичної діяльності та результативності логістичного управління учасників інтегрованих ланцюжків постачань (с.82-102) дозволило здобувачці змістовно обґрунтувати доцільність застосування відповідного інтегрального показника результативності логістичного управління (с.99-101) для узагальнення оцінок стану взаємозв'язків між аспектами логістичної діяльності. В дисертації також було переконливо викладено методичні положення щодо оцінки організаційного рівня логістичного управління інтегрованими ланцюгами постачань (с.101-112).

Результати дослідження теоретичних засад логістичного управління економічною взаємодією учасників інтегрованих ланцюжків постачань та аналізу практичного стану цього процесу на підприємствах стали вагомим підґрунтям для розробки у третьому розділі дисертації конкретних підходів і рекомендацій щодо розвитку організаційно-методичного забезпечення логістичного управління інтегрованих ланцюжків постачань. Науковий та практичний інтерес, перш за все, викликають пропозиції щодо організації управління мультиагентською взаємодією учасників інтегрованих ланцюжків постачань засобами логістичного інжинірингу (с.115-138), особливість авторського підходу до чого, полягає у підтримці спрямування стратегічного вибору на розкриття емерджентних ефектів за інтеграційними рівнями логістики. На особливу увагу заслуговує запропонований у дисертації підхід до організаційно-інституціональної регламентації економічного простору формування та розвитку інтегрованих ланцюжків постачань (с.139-161). Помітним внеском у розвиток науково-методичної бази логістичного управління слід вважати також представлений в дисертації підхід до рекурсивного оцінювання зрілості логістичного нагляду (с.130-138). Новизною та оригінальністю авторського підходу визначаються також рекомендації авторки щодо мотиваційного забезпечення як завершального етапу процесу логістичного управління економічною взаємодією учасників інтегрованих ланцюжків постачань (с.161-

Логічність структурної побудови дисертації, обґрунтованість і змістовність отриманих здобувачкою нових наукових результатів у цілому свідчить про творчий дослідницький підхід до дослідження складних економічних процесів логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

#### **4. Основні наукові результати дисертаційного дослідження, їх наукова новизна та ступінь обґрунтування**

Наукова новизна одержаних результатів дослідження визначається сукупністю розроблених теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо удосконалення науково-методичних засад логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

Наукова новизна властива як постановці проблеми в цілому, так і окремим рішенням питань, опрацьованим автором дисертації. Загальним науковим результатом дисертаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка методичного забезпечення щодо комплексного вирішення науково-практичної задачі логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

До основних наукових результатів, що представлені на захист, слід віднести наступні.

4.1. Удосконалення теоретичних положень щодо розбудови механізму логістичного управління інтегрованим ланцюгом постачань (ІЛП) через формування окремого функціоналу управлінських завдань, пов'язаних із здійсненням логістичного нагляду над ланцюгом постачань, що на відміну від існуючих підходів, передбачає інституціональне закріплення форм та способів регулювання логістичних операцій для забезпечення стандартизації та уніфікації практик регулювання потоково-процесної взаємодії учасників партнерських відносин в рамках ІЛП.

4.2. Удосконалення процедури організації управління розвитком інтегрованого ланцюга постачань, відмінність якої полягає в співвіднесенні

процесів розвитку з інституціоналізацію результатів логістичного інжинірингу, сполученні суб'єктного та потоково-процесного підходів щодо забезпечення появи заданої результатами стратегічного вибору емерджентності для відповідного рівня та функціональної сфери логістики, проведенні рекурентного оцінювання зрілості логістичного нагляду із застосуванням обґрунтованої системи нечітких індикаторів, зіставлення яких дозволяє виробляти сценарії коригування параметрів простору взаємодії учасників ланцюга постачань.

4.3. Подальший розвиток методичного підходу щодо оцінювання організаційного рівня логістичного управління інтегрованими ланцюгами постачань, що на відміну від існуючих, дозволяє обґрунтувати доцільність перегляду параметрів логістичного нагляду на основі узагальнення оцінок взаємного впливу характеристик поточкових процесів та їх відповідності організації логістичного управління, стабільності логістичних поточкових процесів, структурного конфігурування та функціонального оформлення ланцюгу постачань.

4.4. Подальший розвиток методичного підходу щодо інформаційно-структурної та організаційно-інституціональної регламентації взаємодії учасників інтегрованого ланцюга постачань, який на відміну від відомих, базується на розгляді інтегрованого ланцюга постачань як мультиагентської системи, регламентації перемовин економічних агентів залежно від введеного типу ланцюга постачань та ієрархічного рівня логістичної системи, диференціації інструментів фіксування результатів перегляду параметрів логістичного нагляду, моделюванні реакції учасників ланцюга постачань на зміну бізнес-правил у складі логістичного нагляду, зіставленні організаційно-рольової та процесно-структурної моделей ланцюга постачань задля узгодження ключових архітектурних рішень щодо розбудови інтегрованої логістичної системи.

4.5. Подальший розвиток методичних положень щодо удосконалення мотиваційного забезпечення логістичного управління ланцюгом постачань, відмінність якого полягає у реалізації положень концепту розподіленого

менеджменту при розбудові системи логістичного нагляду над ланцюгом постачань через впровадження диференційованих підходів щодо урахування особливостей трудової активності персоналу, зайнятого в сфері логістичного управління ланцюгами постачань при впровадженні системи ранжування мотивації та стимулювання працівників.

### **5. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів**

Важливість та практична значущість результатів дисертаційної роботи виражається актуальністю теми роботи та суттєвістю авторського внеску до вирішення важливого науково-практичного завдання теоретичного обґрунтування та розробки методичних положень щодо логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань. Наявні в роботі результати дослідження є придатними для застосування в практиці організації та управління на підприємствах різних галузей господарства та видів економічної діяльності. Розроблені у дисертації оригінальні авторські пропозиції щодо логістичного управління широко використовуватися на усіх рівнях управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

З практичною точки зору використання запропонованих методик і методичних рекомендацій дозволить підприємствам повною мірою обґрунтовувати відповідний комплекс рішень щодо визначення стратегічних потреб підприємства у ресурсах, обґрунтування вибору постачальників за широким колом критеріїв, організаційної побудови системи логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань.

Практична цінність висновків та рекомендацій здобувачки доведена впровадженням методичних основ формування ресурсного забезпечення стратегії розвитку підприємства у роботі у роботі АТ «Харківський машинобудівний завод «Світло Шахтаря» (довідка № 614 від 18.10.2023 р.), ТОВ «Науково-виробнича компанія «Інноваційні нафтогазові технології» (довідка від 26.10.2023 р.).

Науково-методичні розробки, викладені в дисертації, також можуть широко використовуватися у навчальному процесі при викладанні широкого спектру економічних дисциплін, що підтверджується впровадженням у навчальний процес Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (акт від 17.10.2023 р.)..

#### **6. Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях.**

Основні наукові положення, висновки і методичні підходи, подані у дисертації, а також відповідні елементи наукової новизни з достатньою повнотою знайшли відображення у 8 авторських публікаціях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, 4 публікації у збірниках тез доповідей.

#### **7. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дотримання вимог академічної доброчесності**

Дисертація Чжан Мінь є закінченою науково-дослідною роботою, яка виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні, містить оригінальні наукові розробки та практичні рекомендації щодо логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань, які відповідають вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Теоретичні висновки, методичні розробки, викладені в дисертації, носять достовірний характер, достатньо аргументовані та можуть виступати предметом прилюдного захисту.

Дисертація має традиційну структуру: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. Рисунки та таблиці, наведені в роботі, узгоджено з її текстом.

Основні положення дисертації в достатній мірі висвітлені в друкованих роботах, знайшли позитивне схвалення на науково-практичних конференціях.

У дисертації не виявлено порушень академічної доброчесності, відсутніми

є текстові запозичення і використання наукових результатів інших науковців без посилань на відповідні джерела.

## **8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.**

В цілому позитивно оцінюючи достатній рівень розробки теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій, викладених у дисертаційній роботі, слід відмітити також наявність деяких дискусійних моментів.

8.1. Додаткового обґрунтування вимагає авторський підхід щодо визначення рівнів ієрархічної побудови процесу формування системи логістичного нагляду при упорядкуванні структурно-функціональних аспектів розвитку інтегрованих ланцюжків постачань (с.55-62).

8.2. На більш чітке визначення вимагає методика (насамперед – процедури) відбору та ранжування учасників інтегрованого ланцюга постачань для вибору найбільш доцільних форм організації постачальницько-збутового процесу при викладенні логіки розгортання логістичного нагляду в процесі інжинірингу інтегрованого ланцюга постачань (с. 115-121).

8.3. У роботі розглянуто структуру і особливості формування мотиваційного забезпечення персоналу, зайнятого в сфері логістичного управління ланцюгами постачань (с. 170-182). Проте здобувачці слід було б докладніше зупинитися на визначенні передумов та особливостей застосування конкретних стимулів та важелів мотивації залучення працівників до співробітництва при вирішенні найважливіших завдань підвищення ефективності використання ресурсів та ресурсозбереження.

8.4. Здобувачкою цілком слушно наголошує на необхідності забезпечення пропорційності, еквівалентності та координованості між основними чинниками процесу логістичного управління розвитком інтегрованого ланцюга постачань та відзначає потенційну небезпеку для сталості інтеграційно-коопераційного співробітництва, яку можуть становити можливі структурні диспропорції і конфлікти у цій сфері (с.35-36, 59-60, 175-176 та ін.). Тому доречним й безумовно

цікавим здається більш глибоке дослідження факторів виникнення такого роду конфліктів, наприклад, шляхом побудови відповідної класифікаційної системи.

8.5. При викладенні результатів дослідження досить докладно розглянуто стратегічні аспекти організації управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання. Проте у роботі не знайшло достатньо докладного висвітлення теоретичне обґрунтування змісту відповідної інтеграційної стратегії, а також визначення місця та ролі стратегічних планових розробок у сфері логістики в системі стратегічного розвитку як окремих учасників, так й інтегрованого ланцюга постачань у цілому.

Приведені дискусійні положення та зауваження не стосуються сутності виконаного дослідження, наукової новизни отриманих здобувачкою результатів.

## **9. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Чжан Мінъ «Логістичне управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань» виконана на високому науково-теоретичному рівні, а отримані в процесі дослідження наукові результати характеризуються елементами наукової новизни та мають практичну цінність. Дисертація є особисто виконаною авторською роботою, цілісною та завершеною згідно до встановленої мети та визначених завдань дослідження.

В дисертаційній роботі отримані результати, що в сукупності сприяють вирішенню важливого науково-практичного завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення методичного забезпечення логістичного управління розвитком інтегрованих ланцюжків постачань. Обрана тема та зміст дисертації відповідають спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Основні положення дисертації мають високий ступінь достовірності та вірогідності. Вони достатньо відображені в опублікованих здобувачкою наукових працях у фахових виданнях, висвітлені на науково-практичних конференціях.

Таким чином, дисертація за своїм змістом відповідає вимогам п. 6, 7, 8, 9

«Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціальної вченої ради Закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44 та вимогам до оформлення дисертації МОН України від 12.01.2017 № 40.

Обґрунтована загальна оцінка дисертаційної роботи є підставою для присудження Чжан Мінь наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри транспортного  
менеджменту і логістики  
ДВНЗ «Приазовський держаний  
технічний університет»

Валерія КОЛОСОК

*Літиме д.е.н. професора  
Колосок В.М. завідувача*

*В о нагаляючись  
загальною*



*Марина Кравченко  
24.01.2024 р.*