Голові разової спеціалізованої вченої ради
НУ «КАІ» доктору економічних наук,
професору кафедри ЗЕД НУ «КАІ»
Наумову Олександру Борисовичу

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу Барського М.В. «Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання», представлену на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності господарських процесів, непередбачуваністю та надзвичайною швидкістю поширення змін на різних рівнях соціально-економічних систем. Глобальні ланцюги постачання, які є основою міжнародної економіки, зазнають постійного впливу з боку динамічного розвитку транспортних і комунікаційних технологій, геополітичних і регіональних конфліктів, трансформації форматів роботи внаслідок COVID-19, зростання дефіциту енергоносіїв, поширення кіберзагроз, а також прискорення кліматичних змін. Зазначені чинники зумовлюють необхідність переосмислення, модифікації та розвитку наявних логістичних підходів і актуалізують потребу в переході до більш гнучких, адаптивних стратегічних рішень та механізмів забезпечення стійкості логістичних систем.

У цьому контексті дисертаційне дослідження Барського М.В. є актуальним і спрямоване розроблення теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління ризиками в глобальних ланцюгах постачання на основі інтеграції аналітичних інструментів і цифрових технологій. Дослідження є актуальним, своєчасним і

має теоретичне та практичне значення для спеціальності 073 «Менеджмент», воно володіє достатнім рівнем наукової цінності для робіт такого рівня.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Робота інтегрована в контекст сучасних досліджень розвитку сталих логістичних систем, що підтверджується спрямованістю публікацій здобувача на вирішення актуальних соціально-економічних проблем та впровадження ефективних моделей менеджменту. Варто відзначити, що результати дослідження обговорено на 13 міжнародних і національних науково-практичних конференціях.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дослідження Барського М.В. полягає в системній постановці та розв’язанні науково-прикладного завдання формування комплексного адаптивного підходу до управління логістичними ризиками в міжнародних ланцюгах постачання. До найбільш вагомих результатів, що характеризуються достатнім рівнем науковою новизною, належать наступні:

1. Систематизовано класифікації логістичних ризиків за джерелами походження, характером впливу, рівнем керованості та іншими критеріями, з використанням сучасних методів інтелектуального аналізу даних, критичного аналізу існуючого наукового доробку та його інтерпретації на базі виділення новітніх тенденцій глобального ринку логістичних послуг (стор. 35–42; 50–65).
2. Методичний підхід до оцінювання стану та тенденцій світового ринку логістичних послуг дістав подальшого розвитку на основі інтеграції інформації з різних джерел, використання сучасного математичного інструментарію та аналітичних індикаторів різної природи (стор. 85–93).
3. Запропоновано уніфіковану модель системи стратегічного управління ризиками, яка структурована за п’ятьма рівнями управління ризиками, а саме: ідентифікація ризиків, аналіз вразливості, сценарне прогнозування, стратегічне планування, управління змінами. Практичне застосування моделі в роботі пов’язане з оцінюванням п’яти груп показників:

операційних витрат, тривалості логістичного циклу, рівня обслуговування, втрат від ризиків та інтегрального показника результативності (стор. 176-181).

4. Розроблено покроковий план (дорожню карту) ідентифікації та управління ризиками підприємства, адаптований до потреб забезпечення безперервності бізнесу суб'єктів господарювання в умовах форс-мажорних обставин та інтеграції до глобальних мереж постачання (стор. 182–184).

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані здобувачем рекомендації, алгоритми та цифрові рішення мають високий ступінь прикладної готовності. Створений покроковий план може бути оперативно впроваджений у діяльність підприємств з метою мінімізації логістичних втрат, скорочення часу реагування на порушення та підвищення загальної операційної стійкості бізнесу. Особливу цінність мають прикладні рекомендації для державних органів і міжнародних логістичних асоціацій щодо формування політики сталого логістичного розвитку.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень. Достовірність результатів забезпечена глибоким аналізом фундаментальних праць вітчизняних і зарубіжних науковців (зокрема, концепцій резильєнтності М. Крістофера, Х. Пека, теорій глобальних ланцюгів вартості Г. Джереффі тощо), коректним використанням матричних методів аналізу (наприклад, SWOT-аналізу, матриці ймовірностей та наслідків), методів сценарного й імітаційного моделювання. Основні положення дисертації пройшли належну апробацію та відображені у публікаціях здобувача, зокрема у міжнародних виданнях, що підтверджує визнання результатів науковою спільнотою.

Оцінка змісту дисертації за розділами.

У **Розділі 1** «Теоретичні засади стратегічного управління ризиками в глобальних ланцюгах постачання» здобувачем розглянуто теоретичні засади стратегічного управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання. Представлено ґрунтовну систематизацію наукових підходів до ризик-менеджменту з позицій логістики, операційного аналізу та ІТ. Запропоновано

комплексний інструментарій оцінювання загроз, визначено сутність понять «вразливість ланцюга» та «логістична гнучкість», з урахуванням глобалізації, воєнних, технологічних, екологічних і ринкових викликів.

У **Розділі 2** «Діагностика стану стратегічного управління ризиками в глобальних ланцюгах постачання» досліджено стратегії формування глобальних ланцюгів постачання та підходи до їх порівняльного аналізу, а також поєднано класичні інструменти ризик-менеджменту з особливостями організації бізнес-процесів в умовах Індустрії 4.0. Детально розкрито потенціал використання штучного інтелекту (AI/ML), блокчейн-платформ, технологій цифрових двійників (Digital Twins) та Інтернету речей (IoT) для забезпечення прозорості та моніторингу ланцюгів у режимі реального часу. Результати розділу формують аналітичне підґрунтя для подальшого обґрунтування адаптивної моделі стратегічного управління ризиками.

У **Розділі 3** «Напрями мінімізації ризиків у глобальних ланцюгах постачання» представлено шляхи удосконалення організаційно-економічного механізму зменшення ризиків, зокрема через використання цифрових технологій, сценарного аналізу та інструментів забезпечення безперервності бізнесу. Автором наведено результати практичної апробації розробленої моделі на прикладі міжнародних компаній з різних високотехнологічних секторів (фармацевтичного, автомобільного та електроніки). Результати підтвердили достатній потенціал практичного використання запропонованих розробок, зокрема щодо прогнозованого скорочення часу реакції на порушення та зниження логістичних втрат.

Відповідність роботи вимогам академічної доброчесності. Перевірка дисертаційної роботи Барського М.В. та аналіз цитувань джерел свідчать, що робота є самостійним дослідженням. Використані ідеї, підходи та фактичні дані інших авторів мають коректні посилання на першоджерела. Під час аналізу ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації даних не встановлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Позитивно оцінюючи загальну теоретичну та практичну цінність роботи, вважаємо за необхідне висловити кілька дискусійних положень і зауважень:

1. У визначенні наукової новизни здобувач зазначає, що розроблений покроковий план ідентифікації та управління ризиками «може бути швидко застосований до більшості малих та середніх підприємств» (МСП) з метою забезпечення безперервності українського бізнесу. Проте в розділах 2 і 3 автор робить акцент на складних і дорого вартісних цифрових рішеннях (блокчейн, цифрові двійники, ERP-системи), а апробацію проводить на прикладі великих мультинаціональних корпорацій. Доцільно було б чіткіше розмежувати інструменти ризик-менеджменту для МСП та глобальних ТНК, оскільки фінансові та організаційні можливості впровадження таких систем суттєво відрізняються.

2. Робота здобувача (згідно з наданим екземпляром) містить значну кількість англомовних термінів та абревіатур. Авторові слід було надати чітку авторську дефініцію та україномовні еквіваленти для таких специфічних понять, як «reshoring», «just-in-case globalization», «borders and buffers» у контексті вітчизняної практики менеджменту. Доцільно було б посилити якість викладення понятійно-категоріального апарату в роботі зберігаючи один методологічний підхід.

3. У третьому розділі, де обґрунтовується ефективність адаптивної моделі стратегічного управління ризиками, недостатньо висвітлено питання економічної ефективності самих заходів з диверсифікації. Створення значних резервних потужностей та утримання додаткових пулів постачальників мінімізує ризики, але водночас може значно підвищити операційні витрати компанії, що потребує додаткового компромісного аналізу таких рішень. Робота тільки виграла б, як би даний блок був додатково розкритий автором.

4. З аналізу публікацій та структури роботи випливає певна узагальненість рекомендацій щодо розроблення регіональних логістичних рішень, політик державних органів влади, формування логістичних кластерів

та їх інтеграція до глобальних ланцюгів створення вартості. Хотілося б побачити більш конкретні механізми створення національних конкурентних переваг і визначення українських ланок постачання у глобальних логістичних мережах. Доцільно було б детальніше вивчити потенціал використання публічно-приватного партнерства (ППП) саме для мінімізації інфраструктурних ризиків у логістичних вузлах України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

5. З методичних позицій робота має певний розрив у формуванні цілісного статистичного поля розробки висновків і узагальнень. Частина інформації про діяльність в Україні обмежена 2022 роком, а частина розрахунків прив'язана під 2024 рік. Варто було б посилити роботу аналізом підходів до формування однорідних масивів даних та узгодженого пояснення виявлених тенденцій, особливо зважаючи на різну динаміку національних (регіональних) і глобальних економічних процесів, валютних коливань тощо.

6. Окремої уваги заслуговує блок щодо організації логістичної координації в ланцюгах постачання товарів. Відзначимо, що поряд з коректним акцентом на дослідженні логістичних альянсів доцільно було б критично проаналізувати нові формати організації міжнародних ланцюгів постачання, особливо з урахуванням неодноразово згаданих у роботі трансформаційних чинників впливу (IT-технології тощо).

Зазначені зауваження не знижують високу наукову цінність роботи, а мають дискусійний характер і спрямовані на подальший розвиток досліджуваної тематики та наукового доробку здобувача.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Барського М.В. «Стратегічне управління ризиками у глобальних ланцюгах постачання» є завершеною самостійною науковою працею, яка містить нові науково обґрунтовані результати, що вирішують важливе прикладне завдання у сфері менеджменту логістичних систем.

За своєю актуальністю, науковою новизною, обсягом проведених досліджень, обґрунтованістю висновків та практичним значенням робота

повністю відповідає вимогам чинного «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України, від 12 січня 2022 р. № 44, в редакції 08.05.2024, а її автор — **Барський М.В.** — заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за галуззю знань **07 «Управління та адміністрування»** та спеціальністю **073 «Менеджмент»**.

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри комерційної діяльності і логістики Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

_____ Олексій ОЛЕКСЮК

/ підпис /

01.06.2026