

У спеціалізовану вчену раду Д 26.059.01  
Національного транспортного університету  
Міністерства освіти і науки України  
01010, м. Київ, вул. М. Омеляновича-Павленка, 1

**ВІДГУК**

**офіційного опонента**

**доктора технічних наук, доцента**

**ДАНЧЕНКО ОЛЕНИ БОРИСІВНИ**

**на дисертаційну роботу**

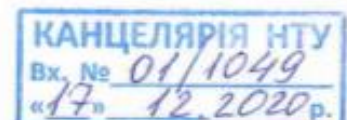
**ПЕТУНІНА АНДРІЯ ВОЛОДИМИРОВИЧА**

**на тему «Управління портфелями реалізації логістичних стратегій  
в ланцюгах постачань»,**

**поданої на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук  
за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами**

Аналіз дисертаційної роботи Петуніна Андрія Володимировича дає змогу сформулювати наступні узагальнені висновки щодо актуальності, особливостей, наукової новизни, практичного значення, а також загальної оцінки дослідження, основні положення якого подані до захисту.

**1. Актуальність теми дисертаційної роботи та зв'язок з науковими програмами.** Формування сучасної наукової проблематики управління портфелями в організаціях пов'язано із розвитком загальної методології, із одного боку, стратегічного управління, а з іншого – управління проектами. Встановлено, що управління стратегічними портфелями, як засобами реалізації організаційних стратегій, а також механізм портфельного управління в проектно-орієнтованих організаціях, виступають за основні напрями сучасних досліджень в сфері управління портфелями за науковими школами, виокремлюваними в контексті структурування загальної методології управління проектами. Наукова прогалина за даних обставин ідентифікується в частині браку науково обґрунтованих концептуальних підходів до управління портфелями реалізації колективних стратегій мереж організацій ланцюгів постачань.



Визнання наявності загальносистемних стратегічних цілей у ланцюгів постачань, в яких впроваджується відповідна концепція управління, зумовлює необхідність розроблення системи показників, які можуть слугувати для кількісного вимірювання даних цілей при їх постановці і оцінюванні ступеня досягнення. В свою чергу, умовами застосування цих систем показників має передбачатися наявність у організаційних структур, які взаємодіють в складі ланцюгів постачань, підсистем показників, які дозволяють оцінювати внесок зазначених структур в досягнення цільових значень інтегральних показників ланцюгів постачань. Розроблення, введення до систем оцінювання відповідних організаційних структур і контроль досягнення таких підсистем показників найбільш ефективно можуть бути реалізовані в організаційних структурах, які діють або в межах єдиної корпоративної вертикально-інтегрованої структури, яка «накладається» на відповідний ланцюг постачань, або ланцюга постачань, до якого привноситься концепція управління, із урахуванням принципу каскадування.

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

Представлене дисертаційне дослідження виконане відповідно до плану науково-дослідної роботи Національного транспортного університету (НТУ): на 2010-2020 роки за темами: “Методичні основи стратегічно-орієнтованого управління проектами логістичних систем” (номер державної реєстрації 0110U007444); “Методи оцінювання результатів діяльності логістичних систем в ланцюгах постачань” (номер державної реєстрації 0112U008413); “Корпоративне управління логістичними проектами” (номер державної реєстрації 0114U006494); “Розробка моделей партнерства підприємств автомобільного транспорту в розвитку систем технічного обслуговування та ремонту парків транспортних засобів” (номер державної реєстрації 0115U002288); “Сучасний стан ринку логістичних послуг в Україні в умовах інтеграції до Європейського Союзу” (номер державної реєстрації 0117U002070); “Портфельно-орієнтоване управління в організаціях логістичних провайдерів” (номер державної реєстрації 0119U101676). У

зазначених науково-дослідних роботах автор працював як співвиконавець. Внесок автора полягає у постановці і вирішенні задач щодо підвищення ефективності управління портфелями, як засобами реалізації стратегій, зокрема, логістичних, окремих організацій і мереж організацій ланцюгів постачань. Вказане додатково підтверджує актуальність обраної теми дисертаційного дослідження, формалізації наукової проблеми та конкретизації мети й завдань.

**3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Проведений аналіз наукових робіт, а також інших інформаційних джерел, щодо кращої практики і уроків впровадження в організаціях і організаційних мережах методологічних підходів стратегічного управління свідчить, що стадія реалізації, будучи особливо важливою для забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей, водночас, залишається і найбільш проблемною. І це має місце незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління було сформовано стратегію. На сьогодні, за один із найбільш дієвих засобів реалізації стратегій в організаціях науковцями і практиками розглядається портфельно-орієнтоване, або портфельне управління.

Становлення і розвиток сучасної проблематики управління портфелями нерозривно пов'язується із розвитком загальної методології управління проектами. Дана методологія, в свою чергу, може бути структурована в різний спосіб. Зокрема, як така, що відображається в групуванні наукових досліджень за певними ознаками в рамках наукових шкіл управління проектами.

Ознайомлення з матеріалами дисертації, авторефератом та публікаціями здобувача дає підстави зробити такі висновки. Наукові положення, рекомендації та елементи наукової новизни, які виносяться автором на захист, можна вважати достатньо обґрунтованими та достовірними.

Обґрунтованість одержаних результатів дослідження забезпечено застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів. Аргументованість наукових положень дисертаційної роботи базуються на використанні у процесі дослідження статистичної та фактологічної інформації, що ґрунтується на даних української та міжнародної статистики, нормативно-правових актах України. У роботі визначено й логічно поставлено низку основних завдань, вирішення яких дозволило досягти мети дисертаційної роботи – підвищення ефективності управління портфелями, як засобами реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань, на основі розроблення теоретичних і методичних засад формування портфелів за умовами реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань..

Вирішення комплексу поставлених завдань, правильний вибір методів дослідження, достатня теоретична база забезпечили наукову обґрунтованість положень, висновків та рекомендацій проведеного дослідження.

У цілому структура та зміст дисертації свідчать про комплексний характер проведеного дисертантом дослідження. Робота насичена статистичним матеріалом, що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків. Таблиці та рисунки легко сприймаються, не перевантажені умовними позначеннями. Висновки наведені в дисертації, відображають глибину досліджуваної проблеми, логічно побудовані та мають аналітичне підґрунтя.

Сформульовані в дисертації наукові положення, висновки та пропозиції належать особисто автору. Матеріали дисертації були предметом розгляду і дискусій на науково-практичних конференціях, в тому числі міжнародних.

**4. Наукова новизна дослідження** полягає в тому, що вперше, на ґрунті розвитку методологічного забезпечення процесів формування портфелів, розроблено концепцію формування, на єдиній системній основі, портфелів реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань за вимогами досягнення цільових значень обраних критеріїв ефективності роботи ланцюгів постачань як цілісних об'єктів. Дана концепція

представлена в дисертаційному дослідженні за умовами формування портфелів реалізації логістичних стратегій ланцюга постачань, компоненти яких спрямовуються на досягнення цільових значень показника скорочення часу доставки замовлень – як критерію ефективності роботи ланцюга постачань.

Основні досягнення автора конкретизуються в елементах наукової новизни:

1) вперше розроблено системну модель управління портфелями, яка, виокремлюючи суб'єкти, об'єкти і процеси управління портфелями, розглядуваного як неперервна циклічна діяльність, а також беручи до уваги багатоаспектність задач управління портфелями, дає можливість виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів задач управління портфелями, залежно від суб'єкта і об'єкта останнього, що створює умови до підвищення ефективності процесів постановки і вирішення даних комплексів задач; приведено модель оцінювання проектів партнерств із організаціями постачальників транспортних послуг – як компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань, яка дозволяє враховувати фактор залежності і/або зворотного зв'язку за критеріями вибору постачальників транспортних послуг – як спеціальних учасників ланцюгів постачань; розроблено модель визначення оптимального складу портфелів, компоненти яких спрямовуються на скорочення часу доставки замовлень в ланцюгах постачань, яка дозволяє оцінювати дані компоненти з єдиної системної позиції ланцюга постачань за критеріями якості і приведених витрат забезпечення логістичних функцій, інтеграція яких передбачається в ланцюзі постачань, і враховує можливість представлення даних критеріїв як випадкових величин;

2) у дисертації удосконалено підходи до класифікації і систематизації портфелів, в частині введення підходу до класифікації портфелів реалізації стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань, який, передбачаючи виокремлення таких ознак класифікації як: доступність ресурсів, засади

структурування, рівень формування, а також умови інтеграції організацій, дозволяє підвищувати ефективність приймаємих рішень відносно вибору методів, моделей і/або механізмів формування портфелів в мережах організацій ланцюгів постачань;

3) у процесі проведеного дослідження удосконалено метод оцінювання ефективності компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій за критерієм ефективності витрат, в частині розроблення критеріїв ефективності витрат скорочення часу доставки замовлень в ланцюгах постачань за відповідними портфелями і їх компонентами – як критерію оцінювання і надання рейтингу портфелям реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань і їх компонентам;

4) в роботі отримала подальший розвиток понятійна база, пов'язана з управлінням портфелями, в частині введення понять «потенційний стратегічний портфель ланцюга постачань», «стратегічний портфель спроможності ланцюга постачань», «реальний стратегічний портфель ланцюга постачань», «віртуальний стратегічний портфель ланцюга постачань».

Висновки до дисертаційної роботи у повній мірі узагальнюють отримані автором найбільш значущі наукові результати проведеного дослідження.

## **5. Практичне значення й впровадження результатів дослідження.**

Основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які підлягають широкому застосуванню як у проведенні подальших досліджень, так і у практичній діяльності. Практичне значення отриманих результатів полягає в розробці методики формування портфелів скорочення часу доставки замовлень в ланцюгах постачань ШПХ. Удосконалено методичні підходи до визначення витрат на перевезення вантажів автомобільним транспортом в контексті розроблення критеріїв оцінювання компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій в ланцюгах постачань.

Запропоновані у дисертаційній роботі рекомендації доведені автором до рівня їх практичного використання. Достовірність одержаних в роботі результатів підтверджується довідками про практичне впровадження пропозицій автора в діяльності ТОВ «ФРОЗЕН ФРУТ» (акт впровадження від 15.06.2020) та ТОВ «Гандікап» (акт впровадження від 16.07.2020).

Основні теоретико-методичні положення дисертаційної роботи були також впроваджені в навчальний процес на кафедрі транспортного права та логістики Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», «Управління ланцюгами постачань», «Планування проектної діяльності», «Портфельне управління в організаціях», а також «Корпоративне управління проектами» для здобувачів магістерського ступеня, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика», і здобувачів ступеня доктора філософії, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» (акт впровадження від 18.09.2020).

Відтак, теоретичні положення, методичні розробки та практичні результати дослідження дають підстави зробити висновок, що дисертаційна робота характеризується науковою новизною та практичною спрямованістю.

## **6. Оцінка змісту дисертації**

Структура дисертаційної роботи визначена задачами дослідження і містить в собі вступ, чотири розділи, загальні висновки, список використаних джерел, додатки. Загальний обсяг роботи становить 284 сторінок, зокрема 176 сторінок основного тексту, список використаних джерел (248 найменування) на 22 сторінках.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження; визначено наукове завдання, представлено гіпотезу дослідження, наведено мету і задачі, а також предмет і об'єкт дослідження; показано зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами; сформульовано наукову новизну і практичне значення отриманих результатів; зазначено структуру і обсяг дисертаційної роботи.

В першому розділі “Управління портфелями реалізації стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань” проведено аналіз: умов взаємодії концепцій стратегічного управління і портфельного управління в організаціях; основних напрямів досліджень в теорії управління портфелями в контексті розвитку наукових шкіл управління проектами; змін у визначенні основних понять, а також суб’єктів, об’єктів і процесів управління портфелями за версіями стандарту управління портфелем PMI; підходів до реалізації колективних стратегій мереж організацій ланцюгів постачань; умов реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань, як предметної області дисертаційного дослідження, а також методів, моделей і механізмів управління портфелями.

Проведений аналіз наукових робіт, а також інших інформаційних джерел, щодо кращої практики і уроків впровадження в організаціях і організаційних мережах методологічних підходів стратегічного управління свідчить, що стадія реалізації, будучи особливо важливою для забезпечення досягнення встановлених стратегічних цілей, водночас, залишається і найбільш проблемною. І це має місце незалежно від того, на основі методологічних положень яких наукових шкіл стратегічного управління було сформовано стратегію. На сьогодні, за один із найбільш дієвих засобів реалізації стратегій в організаціях науковцями і практиками розглядається портфельно-орієнтоване, або портфельне управління.

В другому розділі “Системні аспекти управління портфелями реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань” запропоновано: системну модель управління портфелями, яка, виокремлюючи суб’єкти, об’єкти і процеси управління портфелями, розглядуваного як неперервна циклічна діяльність, а також беручи до уваги багатоаспектність задач управління портфелями, дає можливість виявляти склад проблемно-орієнтованих комплексів задач управління портфелями, залежно від суб’єкта і об’єкта останнього, що створює умови до підвищення ефективності процесів постановки і вирішення даних комплексів задач;



модель оцінювання проектів партнерств із організаціями постачальників транспортних послуг – як компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань, яка дозволяє враховувати фактор залежності і/або зворотного зв'язку за критеріями вибору постачальників транспортних послуг – як спеціальних учасників ланцюгів постачань; концепцію формування портфелів реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань; підхід до класифікації портфелів реалізації стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань; модель оцінювання пріоритетності проектів партнерств із організаціями постачальників транспортних послуг в ланцюгах постачань – як компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань, а також отримала подальший розвиток понятійна база, пов'язана з управлінням портфелями в контексті реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань.

В третьому розділі «Оптимізація портфелів реалізації логістичних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань» запропоновано модель визначення оптимального складу портфелів, компоненти яких спрямовуються на скорочення часу доставки замовлень в ланцюгах постачань, яка дозволяє оцінювати дані компоненти з єдиної системної позиції ланцюга постачань за критеріями якості і приведених витрат забезпечення логістичних функцій, інтеграція яких передбачається в ланцюзі постачань, і враховує можливість представлення даних критеріїв як випадкових величин.

В четвертому розділі «Методичні аспекти формування портфелів реалізації логістичних стратегій в ланцюгах постачань ШПХ» положення запропонованої концепції формування портфелів реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань доведено до рівня методичних рекомендацій, які впроваджено за умовами роботи ланцюгів постачань ШПХ.

Запропонована методика формування портфелів скорочення часу доставки замовлень в ланцюгах постачань ШПХ. Удосконалено методичні підходи до визначення витрат на перевезення вантажів автомобільним транспортом в контексті розроблення критеріїв оцінювання компонентів портфелів реалізації логістичних стратегій в ланцюгах постачань.

Запропоновано розширення сфери застосування концепції формування портфелів реалізації стратегій ланцюгів постачань за умовами управління збалансованим розвитком міжнародних транспортних коридорів.

Практично значущі результати дослідження було впроваджено у виробничу діяльність підприємств ТОВ «ФРОЗЕН ФРУТ» і ТОВ «Гандікап», а також навчальний процес Національного транспортного університету МОН України при розробці програм, силабусів і викладанні таких довгострокових навчальних курсів як «Логістичні проекти та методи їх оптимізації», «Управління ланцюгами постачань», «Планування проектної діяльності», «Портфельне управління в організаціях», а також «Корпоративне управління проектами» для здобувачів магістерського ступеня, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» за освітніми програмами «Управління проектами» і «Логістика», і здобувачів ступеня доктора філософії, які навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент».

#### **7. Повнота викладу основних результатів в опублікованих працях.**

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 21 науковій праці (18 із яких у співавторстві), 6,45 умовн. друк. арк., із них: монографія, загальним обсягом 7,7 умовн. друк. арк., підручник, загальним обсягом 20,8 умовн. друк. арк., 7 статей у наукових фахових виданнях України, загальним обсягом 2,44 умовн. друк. арк., 2 публікації у зарубіжних виданнях, загальним обсягом 0,45 умовн. друк. арк., 7 праць апробаційного характеру, загальним обсягом 0,52 умовн. друк. арк., а також 3 праці, які додатково відображають наукові результати дисертації, загальним обсягом 0,87 умовн. друк. арк.

Зміст опублікованих праць відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України. Основні положення дисертаційної роботи розглянуто та схвалено на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, за підсумками яких було опубліковано тези доповідей.

Зміст опублікованих праць у повній мірі розкриває сутність результатів проведеного дослідження. Якість, кількість і обсяг наукових праць, опублікованих А.В. Петуніним, відповідає рівню кандидатської дисертації, їх зміст та тематична спрямованість відповідають спеціальності 05.13.22 – управління проектами та програмами. Автореферат висвітлює основні розділи дисертаційної роботи та отримані в ній наукові результати. Робота містить достатню кількість ілюстративного матеріалу.

Зазначене вище та вивчення наукових праць дозволяє зробити опоненту висновок, що основні результати дисертаційного дослідження оприлюднені до захисту дисертації.

**8. Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертацію оформлено відповідно вимог, встановлених МОН України. Роботу виконано у науковому стилі, її зміст викладено з дотриманням чіткої логічної послідовності. Основні результати концентровано і представлено у графічному матеріалі, таблицях, висновках. Автореферат за змістом та структурою відповідає дисертаційній роботі. У ньому достатньо повно викладено основні наукові здобутки, пропозиції і висновки автора.

**9. Дискусійні положення та зауваження.** Оцінюючи позитивно дисертаційну роботу Петуніна А.В., яка виконана на достатньо високому науковому рівні, слід висловити деякі зауваження, які відносяться до дискусійних питань та побажань:

1. З назви і за текстом дисертації незрозуміло, які саме проекти входять в портфелі проектів, що досліджуються. Оскільки в управлінні проектами і програмами відсутній термін «портфель», а присутній термін «портфель проектів», є некоректними фрази «портфель реалізації» та просто «портфель».

2. В об'єкті та предметі дослідження також не вказано, портфелі яких проектів розглядаються.

3. Робота присвячена управлінню портфелями проектів, але в процесі аналізу в першому розділі в підрозділі 1.1 дев'ятнадцять сторінок тексту присвячено дослідженню шкіл з управління проектами, а не портфелями проектів, не дивлячись на назву підрозділу «Методологія управління портфелями в контексті розвитку наукових шкіл управління проектами».

4. В першому розділі відсутній аналіз вітчизняних наукових робіт з управління портфелями проектів, зокрема Кошкіна К.В., Чернова С.К, Семко І.Б., Савіної О.Ю. та інших.

5. В роботі розглядається питання партнерства із організаціями постачальників транспортних послуг, але некоректно використовується назва проектів – згідно класичному визначенню проекту (підрозділ 2.4). Проектів партнерств бути не може. Можливо, мова йде про проекти створення партнерських відносин.

6. В авторефераті не відображений другий науковий результат, що виноситься на захист – модель оцінювання проектів при виборі організацій-партнерів.

Але наведені зауваження не знижують загального позитивного враження від дисертаційної роботи.

## **10. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Петуніна Андрія Володимировича на тему «Управління портфелями реалізації логістичних стратегій в ланцюгах постачань» є цілісною завершеною, самостійно виконаною науковою працею, яка має наукову новизну, значний науковий, практичний інтерес, вирішує важливе наукове завдання щодо підвищення ефективності управління портфелями, як засобами реалізації колективних стратегій в мережах організацій ланцюгів постачань, на основі розроблення теоретичних і методичних засад формування портфелів за умовами реалізації логістичних стратегій ланцюгів постачань. Представлена дисертація за змістом та якістю теоретичних і методичних розробок відповідає рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук.

Зважаючи на актуальність вирішених в дисертаційній роботі завдань, отриманих наукових висновків, теоретично обґрунтованих принципових наукових положень, використаних сучасних методів наукових досліджень та підтвердженої значимості можна стверджувати, що дисертаційна робота відповідає вимогам пп. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 р. № 567 (зі змінами і доповненнями), а сам автор, Петунін Андрій Володимирович, заслуговує присвоєння наукового ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.13.22 – управління проектами та програмами.

**Офіційний опонент:**

доктор технічних наук, доцент,  
професор кафедри комп'ютерних наук та  
системного аналізу

Черкаського державного  
технологічного університету

Міністерства освіти і науки України

**О.Б. Данченко**

