

*До разової спеціалізованої вченої ради  
Державний університет  
інформаційно-комунікаційних технологій  
03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7*

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**кандидата економічних наук, доцента**  
**Гаврилової Наталії Валеріївни**  
**на дисертаційну роботу Григораша Станіслава Юрійовича**  
**«Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня**  
**доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»,**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

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

Сучасний промисловий розвиток відбувається в умовах інтенсивних структурних змін, масштабної цифровізації виробничих і управлінських процесів, зростаючої конкуренції та підвищених вимог до результативності роботи підприємств. За таких обставин корпоративна інтеграція стає важливим інструментом зміцнення ринкових позицій, нарощування конкурентних переваг та забезпечення довгострокової стабільності промислових компаній. Інтеграційні механізми сприяють розширенню ресурсних можливостей, створенню стратегічних партнерств, удосконаленню ланцюгів доданої вартості та активізації інноваційної діяльності.

Попри значні переваги, ефективне управління інтеграційними процесами потребує ґрунтовної наукової бази, що охоплює організаційні, економічні, управлінські, інформаційні та технологічні параметри функціонування інтегрованих підприємств. Недостатній рівень розробленості методичних підходів, моделей аналізу та інструментів управління інтеграцією зумовлює необхідність подальшого наукового опрацювання цього напрямку. У зв'язку з цим актуальним є формування сучасних концептуальних підходів та методичного забезпечення, спрямованих на вдосконалення системи управління корпоративною інтеграцією в промисловому секторі.

Доцільність і важливість дослідження визначається низкою чинників, що впливають на розвиток промислових підприємств у сучасних умовах: глобалізація ринків і концентрація капіталу підсилюють значення інтеграційних процесів як механізму посилення конкурентоспроможності;

технологічні зміни потребують швидкої адаптації, що можливо лише за умови об'єднання ресурсів і компетенцій у межах інтегрованих структур; цифрова трансформація висуває нові вимоги до узгодженості ІТ-інфраструктури та прозорості управління, що робить традиційні підходи менш ефективними; управління інтеграцією супроводжується високими ризиками, невизначеністю та складністю взаємодії підприємств із різними організаційними моделями й стратегічними орієнтирами; наявні дослідження не в повній мірі враховують специфіку промислового сектору в умовах цифрової економіки.

Отже, поглиблений аналіз і розроблення ефективних механізмів управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств є необхідною передумовою підвищення їх технологічного рівня, управлінської зрілості та забезпечення конкурентної стійкості в умовах економічних трансформацій.

Дисертаційна робота виконана згідно з пріоритетними напрямками наукових досліджень в рамках державних програм та за тематикою науково-дослідних робіт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій.

Основу дисертації становлять теоретично-методичні і практичні розробки, що є частиною науково-дослідних робіт: «Моделювання ефективності фінансово-економічної діяльності виробничих підприємств в умовах цифрової економіки» (номер державної реєстрації 0123U102552); «Економічна ризикологія, моделювання оцінювання систем корпоративної інтеграції та фінансового контролінгу» (номер державної реєстрації 0123U103855); «Технології управління корпоративними інтеграційними процесами в умовах інтелектуалізації економічного стратегування та інноваційного розвитку» (номер державної реєстрації 0124U002684); «Управління корпоратизацією підприємства» (номер державної реєстрації 0125U002026).

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Наукові результати, висновки і рекомендації, викладені в дисертації, є достатньо аргументованими, логічно взаємопов'язаними і несуперечливими, характеризуються високим рівнем обґрунтованості, про що свідчить структурна побудова та зміст дисертації, використання статистичної інформації, отриманої як з офіційних джерел, так і в результаті літературного пошуку, виконаного автором, широкий перелік систематизованих та кваліфіковано опрацьованих фундаментальних наукових праць.

Методи дослідження, обрані автором, відповідають змісту поставлених задач, сучасні та достатньо аргументовані. Для досягнення поставленої в роботі мети використано наступні методи дослідження: теоретичного

узагальнення, аналізу та синтезу, індукції та дедукції; логіко-структурного аналізу та формалізації; статистичного аналізу; спостереження та порівняння; кваліметричного; експертного оцінювання та аналізу ієрархій; графічний метод.

Достовірність одержаних результатів, висновків і пропозицій підтверджується розрахунками, опрацюванням значного фактичного матеріалу, використанням розробок науковців у галузі економіки та управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Крім того, достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, підтверджується публікацією основних результатів дослідження у фахових виданнях, оприлюдненням їх на профільних науково-практичних конференціях з широкою географією проведення, які відбулися протягом 2022-2025 рр.

Вищевикладене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації Григораша Станіслава Юрійовича.

### **3. Аналіз результатів, представлених на захист.**

Загальним науковим результатом дисертаційного дослідження є розроблення теоретичних положень, методичного забезпечення і практичного інструментарію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

На захист автором представлено такі наукові результати:

*удосконалено:*

концепцію управління корпоративними інтеграційними процесами промислових підприємств, яка базується на комплексній взаємодії структурних елементів, таких як: стратегічний аналіз та обґрунтування інтеграції; вибір моделі корпоративної інтеграції промислових підприємств; організаційна модель управління інтеграційними процесами; фінансове та ресурсне забезпечення інтеграційних процесів; оптимізація виробничих процесів в рамках інтеграції; управління людськими ресурсами та корпоративною культурою; інформаційне забезпечення та цифровізація управління; контроль ефективності інтеграції та управління ризиками;

методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості підприємства, відмінністю якого є врахування таких її параметрів, як частка ринку, що належить підприємству, мета його діяльності, фінансово-економічний стан, чисельність і кваліфікація персоналу та формування кількісно-якісних шкал розмежування рівнів для кожного параметра, що дозволяє визначити загальний рівень технологічно-управлінської зрілості підприємства та виявити складові, що негативно впливають на нього і який передбачає сприяння у розробленні стратегій

розвитку, оптимізації бізнес-процесів та підвищенні ефективності корпоративного управління промисловим підприємством;

інструментарій для визначення пріоритезації драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств, серед яких найвизначнішими є: стратегічні цілі; технологічна інфраструктура; людські ресурси; фінансова стабільність; правові аспекти; стійкість до змін; взаємовідносини з партнерами та постачальниками; ризики та управління ними; стейкхолдери та зацікавлені сторони; інновації, дослідження та розвиток; екологічна безпека; організаційна культура; моніторинг та оцінка результатів діяльності; глобальна конкурентоспроможність; інфокомунікації та PR; корпоративна керованість; соціальне забезпечення; формування брендингу; ключові показники результативності; корпоративна етика;

*здобули подальший розвиток:*

класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств, що враховує різноманітність форм інтеграції й інтеграційних об'єднань саме в промисловому секторі економіки і детально розкриває ознаки класифікації, вид інтеграції, зміст класифікаційної ознаки інтеграції;

склад факторів корпоративної інтеграції промислових підприємств, який розмежований на внутрішні (фінансовий стан, виробничий потенціал, організаційна структура, наявна корпоративна стратегія) та зовнішні (конкурентне середовище, державне регулювання, інноваційний розвиток, економічна та політична ситуація) фактори, кожен з яких має свої специфічні аспекти та допомагає краще підготуватися до потенційної інтеграції, оцінюючи як свої власні сильні сторони, так і можливі ризики чи прогалини, що можуть вплинути на успіх потенційного об'єднання;

процедура визначення послідовності етапів реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств, що включає такі складові, як: ініціація інтеграційного процесу; попередня оцінка та вибір партнера; розробка стратегії та моделі інтеграції; проведення переговорів та укладення угод; реалізація інтеграційного плану; моніторинг, оцінка та коригування; управління змінами та комунікація; гармонізація корпоративної культури; інтеграція інформаційних систем; післяінтеграційний розвиток; оцінка синергії та економічного ефекту; можливе переформатування структури та яка дає змогу здійснити повноцінний життєвий цикл інтеграції;

комплекс використання технологій і підходів для забезпечення ефективної інтеграції між якісними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі, котрі розкривають логіку взаємозв'язку між організаційними, управлінськими, інформаційними й технологічними елементами інтегрованої системи: Enterprise Service Bus (ESB); черги повідомлень; Application Programming Interface (API); Microservices Architecture; Data Integration Platforms; Middleware; Cloud Integration; API Gateways; архітектуру, керовану подіями; DevOps і CI/CD.

#### **4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження.**

Наукова цінність і практична значущість отриманих результатів залежить від можливості широкого застосування розроблених у дослідженні теоретичних і науково-методичних положень для управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Теоретична цінність наукових результатів, отриманих у цій дисертації, виникає в тому, що використання стратегічних методів і розширення системи принципів інтеграції підприємства забезпечило методологічну основу для організаційно-економічного забезпечення управління процесами корпоративної інтеграції.

Дисертантом узагальнено економічну сутність і види корпоративних інтеграційних об'єднань промислових підприємств; встановлено передумови та фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств та обґрунтовано етапи реалізації корпоративної інтеграції промислових підприємств. (с. 31-37; 50-52; 55-64).

Автором визначено, що корпоративна інтеграція є керованим процесом об'єднання підприємств, спрямованим на формування єдиної системи управління, досягнення стратегічних результатів, підвищення ефективності функціонування та адаптації до змін зовнішнього середовища. (с. 94-97).

Здобувачем надано оцінку адміністративним, економічним та управлінським драйверам корпоративної інтеграції промислових підприємств та визначено, що оцінка та управління ризиками в процесі корпоративної інтеграції дозволяє забезпечити успішне завершення проєкту та досягнення бажаних результатів, зменшуючи вплив негативних чинників на діяльність організації. (с. 130-133).

Дисертантом сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств, яка передбачає глибоке розуміння мотиваційних чинників та передумов, що сприяють об'єднанню підприємств (с.142-144).

Автором запропоновано методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, обґрунтовано, що вибір методики залежить від мети оцінювання (внутрішній аудит, трансформаційна стратегія, залучення інвестицій), доступності даних і специфіки підприємства. Найефективнішим підходом є комбінування кількох методик: наприклад, використання моделі зрілості разом із KPI та експертною оцінкою (с. 169-172).

Здобувачем запропоновано розроблення методичного підходу, який дозволить системно оцінити рівень корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств, визначити основні напрями підвищення їх інноваційно-управлінського потенціалу та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних цілей розвитку (с. 186-194).

Практичне значення обґрунтованих у дисертації пропозицій, розробок і висновків полягає у створенні практичного інструментарію управління процесами корпоративної інтеграції промислових підприємств, виходячи з досягнутого рівня зовнішньої та внутрішньої готовності корпоративних підприємств.

Практичне значення одержаних результатів також полягає в тому, що розроблені авторські положення доведені до рівня прикладних можливостей. Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах, в організаціях і громадських об'єднаннях.

## **5. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Дисертація має традиційну структуру: анотацію, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності.

## **6. Повнота викладу основних результатів дисертації, висновків і пропозицій в опублікованих працях здобувача.**

Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають вимогам пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44.

Результати дисертаційної роботи відображено в 10 наукових публікаціях, а саме: 1 підрозділ у колективній монографії; 1 стаття в іноземному періодичному індексованому в Scopus/WoS виданні; 4 статті у наукових фахових виданнях України; 4 тез доповідей за матеріалами наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 3,67 д.а., з яких особисто автору належить 3,15 д.а., з яких особисто здобувачеві належать всі повністю.

## **7. Академічна доброчесність.**

Аналіз дисертаційної роботи Григораша Станіслава Юрійовича встановив відсутність будь-яких виявів академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації. Дисертація не містить порушень академічної доброчесності, що підтверджено перевіркою спеціальними програмними засобами у Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

## **8. Дискусійні положення та недоліки дисертаційної роботи.**

Оцінюючи в цілому високий рівень розробки теоретичних і методичних положень, практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій, необхідно відзначити, що деякі положення в роботі є дискусійними:

1. У п. 1.3. (с. 74-75) наголошено на ролі корпоративної культури в інтеграційних процесах, проте автор, нажаль, не приділив уваги щодо формування моделі оцінювання культурної сумісності з визначенням критеріїв ризиків та методів пом'якшення конфліктів між корпоративними культурами.

2. У п. 2.1. аналітичні характеристики підприємств подано окремо й детально, проте немає спільного узагальненого порівняльного висновку для всіх досліджених підприємств, що дозволив би пов'язати результати з метою наступного розділу – формування рекомендацій щодо удосконалення управління корпоративною інтеграцією.

3. У п. 2.2. описані основні адміністративні, економічні та управлінські драйвери корпоративної інтеграції промислових підприємств. Доцільно було б конкретно розглянути дану систему на прикладі досліджених у роботі промислових підприємств.

4. У п. 3.3. (с. 210) наголошено на позитивному впливі цифрових платформ, однак слід було б зазначити і потенційні ризики, зокрема: кіберзагрози, недоступність технологічної інфраструктури, низьку цифрову зрілість підприємств, організаційний опір та фінансові бар'єри.

5. У п. 3.3. автором детально висвітлено позиції інституціональної теорії (в контексті праць представників Веблена, Норта та ін.). Рекомендовано було б також описати механізм, яким саме чином запропоновані інституційні зміни можуть бути імplementовані на рівні реальних промислових інтеграцій у сучасних українських умовах.

У цілому, висловлені зауваження не знижують високий рівень дисертаційної роботи та суттєво не впливають на її загальну позитивну оцінку.

## **9. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Григораша Станіслава Юрійовича «Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та є цілісною, завершеною, самостійно виконаною, кваліфікованою науковою працею.

За результатами проведених автором досліджень отримані нові науково обґрунтовані результати щодо розроблення теоретико-методичного забезпечення управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Зміст дисертації відповідає визначеній меті та поставленим завданням, які повністю вирішені у процесі дослідження. Основні положення роботи, які виносяться на захист, мають елементи наукової новизни, рівень яких визначено коректно.

Наукові положення, що виносяться на захист, повністю відображені у публікаціях здобувача. Подана до захисту дисертаційна робота характеризується науковим стилем, матеріал викладено в логічній послідовності, що забезпечує доступність його сприйняття. Структура й обсяг роботи відповідають встановленим вимогам.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертаційна робота Григораша Станіслава Юрійовича «Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6-9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44, а її автор Григораш Станіслав Юрійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Центральноукраїнського національного  
технічного університету

Наталія ГАВРИЛОВА

**Підпис Гаврилової Н.В. ЗАСВІДЧУЮ:**

проректор з наукової роботи  
та міжнародних зв'язків  
Центральноукраїнського національного  
технічного університету,  
к.т.н., доцент



Андрій ТИХИЙ