

*Разова спеціалізована вчена рада
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій
03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7*

ВІДГУК
офіційного опонента
на дисертаційну роботу Григораша Станіслава Юрійовича
на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових
підприємств», представлену на здобуття наукового ступеня
доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**1. Актуальність теми дисертації, зв'язок з науковими програмами,
темами науково-дослідних робіт**

Сучасні умови розвитку промисловості характеризуються високим рівнем динамічності зовнішнього середовища, швидкими технологічними змінами та зростаючою конкуренцією на глобальних ринках. У цих умовах ключовим чинником успішності підприємства стає не лише впровадження новітніх технологій, але й здатність менеджменту ефективно інтегрувати їх у бізнес-процеси та стратегію розвитку.

Управління процесами корпоративної інтеграції розглядається як системна характеристика, що відображає рівень гармонійного поєднання технологічних можливостей підприємства з його управлінськими практиками, організаційною культурою та інноваційним потенціалом.

Високий рівень корпоративної зрілості підприємства забезпечує стратегічну гнучкість, здатність адаптуватися до викликів цифрової трансформації, раціонально використовувати ресурси та досягати конкурентних переваг.

Сучасні промислові підприємства функціонують в умовах посилення глобальної конкуренції, зростання вимог до якості продукції та послуг, а також прискореної цифрової трансформації економіки.

Впровадження інноваційних технологій, інтеграція рішень Індустрії 4.0 та 5.0, автоматизація та цифровізація виробничих процесів стають необхідними умовами підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Проте технологічний розвиток сам по собі не гарантує успіху: суттєву роль відіграє рівень

управлінських компетенцій, корпоративна культура, стратегічна орієнтація та здатність до організаційних змін.

У зв'язку з цим постає потреба у комплексному підході до оцінювання технологічно-управлінської зрілості, який дозволяє поєднати оцінку технічних можливостей підприємства з аналізом управлінських практик. Така оцінка надає можливість сформувати дорожню карту удосконалення корпоративної бізнес-моделі.

Актуальність проблематики зумовлюється також потребою гармонізації діяльності промислових підприємств із сучасними світовими тенденціями розвитку виробництва, орієнтованими на стійкість, інноваційність та гнучкість управління. Відсутність єдиного методичного підходу до вимірювання рівня зрілості ускладнює процес стратегічного планування та знижує ефективність управління. Тому розробка та впровадження методики оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості набуває особливої значущості як для наукових досліджень, так і для практики промислового менеджменту.

З огляду на вищезазначене дисертація на тему: «Управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» відповідає нагальним потребам сучасності.

Автором висунуто та по-новому вирішено актуальний подальший розвиток теоретичних положень, обґрунтування та розробка методичного забезпечення і науково-практичних рекомендацій щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» та Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Основу дисертації становлять теоретико-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, сформульованих у дисертації, їх вірогідність

Ознайомлення з дисертаційною роботою Григораша Станіслава Юрійовича дає підстави стверджувати, що результати, які одержані в процесі наукового дослідження є достовірними та теоретично обґрунтованими, мають високий ступінь вірогідності. Це підтверджується узагальненням та опрацюванням значної кількості вітчизняних та зарубіжних джерел та аналізу сучасних теоретико-прикладних праць вітчизняних та зарубіжних вчених з питань проблематики економіки знань, інтелектуалізації та імплементації цього наукового доробку у практичну діяльність промислового співробітництва між підприємствами, регіонами, країнами.

Мета, об'єкт і предмет дослідження відповідають обраній темі дисертації. Зміст сформульованих наукових задач узгоджений за структурою і логікою, розкриває визначену мету.

У першому розділі «Теоретичні засади управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» 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.

Запропонована послідовність із 12 етапів дає змогу здійснити повноцінний життєвий цикл інтеграції, починаючи від ініціювання об'єднання й завершуючи формуванням адаптивної, конкурентоспроможної та інноваційної моделі післяінтеграційного розвитку. Кожен з етапів має самостійну логіку, функціональне призначення та набір інструментів управління, що в сукупності забезпечують ефективність об'єднання в умовах високої турбулентності ринкового середовища.

У другому розділі «Аналіз діяльності та формування концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» проведено аналіз діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань в Україні; надано оцінку адміністративним, економічним та управлінським драйверам корпоративної інтеграції промислових підприємств; сформовано концепцію управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Формування концепції управління корпоративною інтеграцією базується на принципах: системності, стратегічного планування, синергії, адаптивності та ефективності. Дотримання цих принципів дає змогу забезпечити узгодженість усіх процесів, оптимізувати використання ресурсів та підвищити загальну продуктивність об'єднаних підприємств. Враховано глибоке розуміння

мотиваційних чинників та передумов, що сприяють об'єднанню підприємств. Корпоративна інтеграція є стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує доступ до нових ринків, технологій та ресурсів.

У третьому розділі «Методичне забезпечення управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств» запропонований методичний підхід до оцінювання корпоративної технологічно-управлінської зрілості промислових підприємств; розроблені методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств та надано науково-практичні рекомендації щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Інституційні трансформації в промисловій інтеграції охоплюють злиття зовнішніх та структурних перетворень, відзначених якісними та кількісними змінами. Таким чином, зміст інституційних трансформацій суттєво відрізняється від промислової модернізації, технологічної модернізації та подібних процесів, спрямованих на вирішення інфраструктурних завдань у розвитку промислових виробників та їх інтеграції. Розглянутий сценарій інституційних трансформацій у рамках промислової інтеграції та представлено методику оцінки готовності промислових підприємств до впровадження стратегій інституційної трансформації.

Отримані наукові положення, висновки та пропозиції в дисертації, є теоретично обґрунтовані, переконливо аргументовані, та окремі з них підтверджуються їх упровадженням у практичну діяльність Кіровоградською регіональною торгово-промисловою палатою, ТОВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД», Громадською організацією «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань» щодо створення системного підходу до управління корпоративними інтеграціями, який має на меті допомагати підприємствам ефективно впроваджувати стратегічні зміни й досягати успіху в глобальному бізнес-середовищі.

Автором кваліфіковано використано відомі наукові методи обґрунтування отриманих результатів, висновків і рекомендацій. Здобувачем ґрунтовно вивчені і критично проаналізовані теоретичні положення провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, що пов'язані із дослідженнями теоретичних аспектів формування економічної стратегії та реалізації корпоративних інтеграційних процесів.

Поставлені дисертантом завдання розкривають мету дослідження. Структура дисертації логічна, матеріали розділів викладено відповідно до мети і поставлених завдань. Викладене вище свідчить про достатній рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного

дослідження. Висновки в цілому відповідають поставленим завданням, відповідно відтворюються в оприлюдненому тексті анотації.

3. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях

Погоджуючись із сформульованими та обґрунтованими в дисертації конкретними положеннями, висновками і рекомендаціями, які визначають наукову новизну отриманих результатів, особливо хочеться відзначити окремі з них, що є найбільш важливими.

Автором представлена класифікаційна система видів корпоративної інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств. Розглянуті класифікації допомагають краще розуміти різноманітність форм інтеграції та інтеграційних об'єднань в промисловому секторі (с. 36-44).

Фактори корпоративної інтеграції промислових підприємств поділені на внутрішні (фінансовий стан, виробничий потенціал, організаційна структура, наявна корпоративна стратегія) та зовнішні (конкурентне середовище, державне регулювання, інноваційний розвиток, економічна та політична ситуація), кожен з яких має свої специфічні аспекти, що вимагають додаткової уваги при аналізі потенційної інтеграції (с. 58-60).

У роботі використано кластерний аналіз, завдяки якому вдалося розподілити досліджувані підприємства на групи за ключовими показниками. Дані показники визначають доцільність функціонування підприємства та його стабільність. Особливу увагу приділено ефективності діяльності, стійкості економічного зростання та рентабельності власного капіталу (с. 113-116).

Для аналізу фінансово-економічного стану підприємств на основі теоретичного узагальнення обрано систему показників в розрізі виробничої, операційної, фінансової та управлінської діяльності. Проведено індивідуальний та порівняльний аналіз діяльності досліджуваних корпоративних підприємств з графічною інтерпретацією результатів (с. 116-126).

Дисертантом окреслено драйвери 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 (с. 130).

Автором 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. 168-176).

Визначено, що управління корпоративною інтеграцією включає в себе різні технології та підходи для забезпечення ефективної інтеграції між якісними системами, додатками та послугами в корпоративному середовищі, зокрема: 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 (с. 187-191).

Загалом у дисертаційному дослідженні здійснено теоретичне-методичне узагальнення та запропоновано вирішення важливої наукової проблеми поглиблення практичних аспектів щодо управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств на засадах технологій корпоративного менеджменту. Отже, отримані результати, підтверджують можливість досягнення позитивного ефекту від їх застосування у теорії та практиці при формуванні концепції управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Основні результати дисертаційної роботи опубліковані в 10 наукових працях (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). Отримано 4 довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

4. Практичне значення і впровадження одержаних результатів дослідження

Наукові результати отриманих результатів дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у державних установах, на підприємствах, в організаціях і громадських об'єднаннях.

Достовірність наукових положень, сформульованих у дисертації, підтверджується їх впровадженням у діяльності компаній, так в практичну діяльність Кіровоградської регіональної торгово-промислової палати (довідка № 1101-3/25/312 від 02.10.2025 р.) – при розробці проєктів регіонального розвитку використано матеріали проведеного економічного аналізу діяльності та показників функціонування промислових корпоративних інтеграційних об'єднань.

ТОВ «БРАНДМАЙСТЕР-ЄЛИСАВЕТГРАД» (довідка № 45 від 25.08.2025 р.) впроваджено практику реалізації етапів корпоративної інтеграції та методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств.

Громадською організацією «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань» (довідка № 51 від 29.09.2025 р.) використано отримані результати від наданої оцінки адміністративних, економічних та 27 управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств і сформовані автором науково-практичні рекомендації.

Матеріали проведених наукових досліджень використовуються в навчальному процесі при оновленні курсів лекцій та практичних занять у ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова» при викладанні дисциплін: «Економіка підприємства» та «Менеджмент» (для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти), «Корпоративне управління» (для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти) (довідка № 271/1 від 03.10.2025 р.).

5. Оцінка ідентичності анотації та основних положень дисертації

Аналіз змісту анотації та основних положень тексту дисертаційного дослідження Григораша С.Ю. засвідчує їх повну ідентичність в частині формулювання мети, об'єкту, предмету, завдань, положень новизни, висновків до розділів, загальних висновків. Загалом зміст анотації відтворює інформацію про методику і методологію дослідження, способи аргументації положень, основні ідеї тексту дисертації, викладені стисло. Анотація не містить інформації, яка була б відсутньою в дисертації. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог діючого 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 року № 44 (зі змінами).

6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи, в цілому, отримані Григорашем С.Ю. результати виконаного ним дослідження, підкреслюючи їх наукову та практичну цінність, водночас слід вказати на такі недоліки та зауваження дискусійного характеру:

1. У п. 1.1 при дослідженні корпоративної інтеграції промислових підприємств (табл. 1.1, с. 36-37), представленні класифікаційної системи видів інтеграції та інтеграційних об'єднань промислових підприємств (рис. 1.1, с. 38) та порівняльному аналізі інтеграції сфер діяльності при різних формах об'єднання промислових підприємств (табл. 1.2, с. 44) дисертантом допущена неузгодженість між формами інтеграції, зокрема відсутня характеристика «невидимої інтеграції» та M&A в одне акціонерне товариство.

2. У другому розділі здобувачем здійснено оцінку діяльності й показників функціонування корпоративних промислових підприємств в Україні в розрізі операційної, фінансової, управлінської та виробничої діяльності кожного підприємства окремо. Для більш поглибленого аналізу суттєвим було б проведення додаткової порівняльної оцінки підприємств з відповідними показниками по конкретним підгалузям їх діяльності.

3. У п. 2.2 автором надано оцінку адміністративних, економічних та управлінських драйверів корпоративної інтеграції промислових підприємств. Водночас поза увагою залишились бар'єри та перешкоди, які суттєво впливають на можливості та результативність інтеграційних процесів у промисловості. Доцільно було б розглянути організаційні, фінансові, правові, інституційні та соціально-психологічні обмеження, що можуть сповільнювати або унеможлиблювати інтеграцію, а також проаналізувати причини невдалих інтеграційних проєктів.

4. У п. 3.2 дисертантом запропоновано методичні положення щодо вибору технологій управління корпоративною інтеграцією промислових підприємств (с. 184-191). Рекомендується деталізувати та схематично представити окремі напрямки і важливі завдання згаданих у роботі пунктів використання платформи управління інтеграцією для корпоративних підприємств з позицій глобалізації та регіоналізації, гібридних форм ведення бізнесу, змін управлінських структур тощо.

Все вище висловлене не змінює загального позитивного сприйняття виконаного наукового дослідження. Увагу до зазначених питань слід розглядати як доповнення, рекомендації та побажання щодо підвищення якості дослідницької роботи здобувача у майбутньому.

7. Загальний висновок та оцінка дисертації

Дисертація є завершеною науковою працею, з логічно вибудованою структурою. Зміст дисертації відповідає визначеній меті та поставленим завданням, які повністю вирішено в процесі наукового дослідження. Основні

положення дисертаційної роботи, висновки та рекомендації, які виносяться на захист, містять елементи наукової новизни та практичну значущість.

Актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень та висновків і запропонованих автором рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх вірогідність, достовірність та наукова новизна одержаних результатів, повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про глибоку наукову самостійність автора, значний рівень підготовленості дослідження та загальну високу якість дослідження.

Дисертація відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами), 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 року № 44 (зі змінами).

Дисертаційна робота виконана грамотною українською мовою, стиль викладення матеріалу відповідає прийнятому в науковій літературі, що забезпечує легкість і доступність сприйняття результатів дослідження.

Дисертація за своїм змістом відповідає необхідним вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а її автор Григораш Станіслав Юрійович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доцент кафедри соціального забезпечення

Черкаського державного

технологічного університету

к.е.н., доцент

Олександр ЯКУШЕВ

Підпис Якушева О.В. ЗАСВІДЧУЮ:

учений секретар

Черкаського державного

технологічного університету

к.т.н., доцент



Ірина МИРОНЕЦЬ