

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента Кудріної Ольги Юріївни**  
**на дисертаційну роботу Кріцак Олександри Миколаївни**  
**на тему «Організаційно-економічне забезпечення управління**  
**корпоративним розвитком підприємства»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**в галузі знань 07 – Управління та адміністрування**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**

На підставі аналізу дисертаційної роботи Кріцак Олександри Миколаївни подано відгук, у якому відповідно до чинних вимог наведено оцінку наукового рівня дослідження та наукових публікацій автора з виділенням поданих нижче висновків.

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.**

Домінування корпоративних підприємств у сучасних ринкових економічних відносинах насамперед обумовлюється вагомими перевагами, які визначають корпоративний бізнес у низці інших форм організації підприємництва, а саме майже невичерпні можливості, які надає корпорація щодо залучення фінансово-інвестиційних ресурсів за умови скорочення інвестиційних та підприємницьких ризиків, розмежування прав власності та функцій управління, що в цілому дозволяє суттєво зміцнити потенціал професійного керівництва корпоративним підприємством та ін.

Специфічна особливість корпоративної форми організації підприємницької діяльності полягає в необхідності обов'язкового поєднання, узгодження та досягнення збалансованості зусиль різних учасників корпорації: акціонерів – під час формування капіталу корпорації, керівництва – для вирішення управлінських проблем, персоналу – в сфері виконання поточних виробничо-господарських завдань, усіх разом – для забезпечення стійкості розвитку й неухильного підвищення ефективності роботи господарського товариства. Тому необхідність забезпечення сталості взаємодії стейкхолдерів неминує призводити до відповідної корпоративної трансформації комплексу та економічних відносин у новоутворених акціонерних товариствах, яка вимагає нагальне формування належної системи корпоративного управління розвитком.

Використання світового досвіду корпоративних відносин у сучасних умовах актуалізації питань відновлення високих темпів зростання національної економіки в перспективі післявоєнної відбудови держави потребує повної адаптації цього досвіду і створення відповідних організаційно-економічних основ управління корпоративним розвитком вітчизняних підприємств. Тому здійснену Кріцак О. М. спробу дослідити потреби в удосконаленні організаційно-економічного забезпечення управління підприємствами в контексті сучасних змін, що відбуваються в

корпоративному розвитку вітчизняного бізнесу, слід оцінити позитивно, а обрану тему дисертаційної роботи визнати актуальною, цікавою з теоретичної та практичної точок зору.

Коректно сформульована тема дисертаційної роботи визначила спрямованість дослідження на обґрунтування теоретичних засад та розробку науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації управління корпоративним розвитком підприємства. Для досягнення поставленої мети автором визначено та вирішено комплекс взаємозв'язаних задач, реалізація яких дала можливість отримати результати, що мають наукову новизну та практичну значущість.

Дисертацію підготовлено на основі змістовного опрацювання фактичного матеріалу в безпосередньому зв'язку з планами науково-дослідних робіт Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» за темою «Удосконалення системи корпоративних фінансів, як основа управління розвитком суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0124U004044) та Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Розвиток обліково-аналітичного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства» (номер державної реєстрації 0123U104012).

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.**

Результати проведеного Кріцак О.М. дослідження є обґрунтованими, доведеними до впровадження в практику господарювання корпоративних підприємств, що дає підставу зробити висновок про наявність предмету публічного захисту основних положень дисертації.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Кріцак О.М. базуються на узагальненні теоретичних положень та методичних підходів до вивчення питань організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком підприємства, узагальнення сучасних передумов корпоративного організаційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання, визначення особливостей здійснення трансформаційних змін механізму управління корпоративним організаційним розвитком підприємств.

Основні положення дисертації характеризуються певною науковою новизною. Автор опрацював значний масив сучасних фундаментальних та прикладних досліджень вітчизняних і зарубіжних учених, нормативних актів України, законів та розпоряджень Уряду, матеріалів науково-практичних конференцій з проблематики економіки, організації та управління корпоративним розвитком підприємств.

Обґрунтованість результатів роботи підтверджується адекватним використанням сучасних методів дослідження, таких як: абстрагування, аналіз і синтез; монографічний та теоретичні узагальнення; побудови бібліометричних мереж (VOSviewer); експертне оцінювання з використанням логітів шкали Раша; мови моделювання архітектури підприємства Archimate;

багатовимірних стратегічних матриць; структурних рівнянь (PLS-SEM); нечіткого висновку.

Структура дисертаційної роботи визначається логічністю, обумовленою адекватністю постановки мети дослідження, що полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та в розробці науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації управління корпоративним розвитком підприємства.

Дисертаційна робота Крицак Олександри Миколаївни за структурою складається з анотації, вступу, трьох розділів та висновків до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел (270 позицій), додатків. Загальний обсяг дисертації – 285 сторінок, включаючи таблиці, рисунки.

У першому розділі *«Теоретичний базис процесів корпоративного організаційного розвитку суб'єкта господарювання»* уточнено сутність процесу корпоративного організаційного розвитку як багатовимірного фазового процесу трансформацій у відповідь на зростання інтенсивності змін у середовищі (стор. 12-25), обґрунтовано місце організаційної структури та мотиваційного забезпечення в системі факторів корпоративних змін (стор. 25-30), упорядковано принципи формування організаційно-економічного забезпечення як методологічну базу першого розділу (стор. 30-37), систематизовано складові організаційно-економічного забезпечення корпоративного розвитку та ідентифіковано їхню роль у підтримці відповідної стратегії (стор. 38-49), виокремлено функції та повноваження вищих органів управління корпоративного підприємства як базису розробки та реалізації стратегії розвитку (стор. 50-59).

У другому розділі роботи *«Оцінка передумов корпоративного організаційного розвитку суб'єктів господарювання в Україні»* проаналізовано тенденції розвитку підприємницького середовища вітчизняних корпоративних суб'єктів і окреслено факторні поля впливу (стор. 63-87), досліджено вплив стану організаційно-економічного забезпечення корпоративного управління на динаміку розвитку підприємств (стор. 88-101), запропоновано підхід до оцінювання динамічної архітектурної зрілості як основи проектів розвитку (стор. 102-110), наведено інтерпретацію результатів оцінювання архітектурної зрілості за статичною, динамічною та загальною складовими (стор. 102–122).

У третьому розділі *«Удосконалення механізму управління корпоративним організаційним розвитком суб'єкта господарювання»* представлено архітектурне моделювання стратегії корпоративного розвитку та викладено пропозиції відносно створення репозиторію архітектурних рішень як основу подальшого узгодження (стор. 126-141), структуровано послідовності етапів методичного підходу щодо узгодження елементного складу організаційно-економічного забезпечення управління з результатами стратегічного вибору підприємства, подано рекомендації щодо встановлення рівня стратегічної когерентності та визначення логіки його інтеграції до контурів стратегічного контролінгу (стор. 148–151), деталізовано підходи відносно формування та тестування сценаріїв підвищення когерентності з

використанням нечіткої логіки та лінгвістичних змінних (стор. 152–160), подано положення щодо обґрунтування вибору інструментарію управлінської підтримки для забезпечення потрібного рівня стратегічної когерентності та стійкості трансформацій (стор. 161–176).

Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць підтверджує високий ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що містяться в дисертації та виносяться на захист.

Висновки, методичні підходи, а також відповідні елементи наукової новизни з достатньою аргументованістю знайшли відображення в 11 авторських публікаціях, серед них: 5 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України, 6 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

Отже, у цілому структура дисертаційної роботи є логічною та послідовною. Розділи взаємопов'язані між собою, кожен наступний базується на результатах попереднього. Робота демонструє належний рівень теоретичної обґрунтованості, методологічної послідовності та прикладного аналізу. Оформлення, мова та стиль викладення відповідають вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

#### **Дотримання принципів академічної доброчесності.**

В представленій до розгляду дисертаційній роботі Кріцак О.М. ознаки академічного плагіату, фактів фабрикації та фальсифікації результатів дослідження, висновків, даних, результатів розрахунків, правил їхньої інтерпретації не виявлено.

Підтвердженням відсутності ознак академічного плагіату, фактів фабрикації та фальсифікації результатів дослідження, висновків, даних, результатів розрахунків, правил їхньої інтерпретації є результати перевірки дисертаційної роботи на плагіат з використанням програмного засобу [Strikeplagiarizm.com](http://Strikeplagiarizm.com), за результатами якого «встановлено унікальність тексту, правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них)» (протокол перевірки Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» від 26.06.2025 р.).

#### **Наукова новизна результатів дослідження**

Автором винесено на захист вагомі теоретичні й методичні положення щодо узагальнення підходів та розробок відносно організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком підприємства. Представлені в дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, базуються на поглибленому вивченні та узагальненні широкого кола наукових джерел та коректному застосуванні сучасних методів дослідження. Вивчення винесених на захист одержаних результатів дослідження дозволив встановити низку основних наукових положень, які містять наукову новизну, та докладно охарактеризувати кожне з них.

1. Удосконалено теоретичні положення щодо визначення сутності процесу корпоративного організаційного розвитку суб'єкту господарювання, що на відміну від відомих, пропонується розглядати як багатоетапний фазовий процес змін інституціонально-поведінкових, структурно-процесних та мотиваційно-соціокультурних компонентів організаційної побудови підприємства, що передбачає цілеспрямоване переосмислення рольових позицій та моделей поведінки стейкхолдерів, що передбачає трансформацію використовуваних жорстких ієрархічних структур управління в напрямі ускладнення організаційної архітектоники корпоративних відносин (стор. 23-30).

2. Удосконалено технологію оцінювання зрілості корпоративної архітектури суб'єкта господарювання, відмінність якої полягає у виділенні структурованих в розрізі елементів організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком напрямів оцінювання, кожен з яких за допомогою введених питань-індикаторів співвіднесений зі статичною та динамічною складовими архітектурної зрілості, що дозволяє на основі ідентифікації архітектурних розривів у межах двох розроблених моделей формування сценарії трансформації корпоративної архітектури реалізувати аналітичне обґрунтування проектів корпоративного розвитку суб'єкта господарювання (стор. 104-123).

3. Набув подальшого розвитку методичний підхід щодо формалізованого представлення та забезпечення узгодженої зі всіма стейкхолдерами реалізації стратегії розвитку корпоративного підприємства, відмінність якого полягає в орієнтації на безперервну актуалізацію параметрів корпоративної архітектури бізнесу в циклах рефлексивного управління, зв'язуванні положень стратегії розвитку та архітектурних розривів із зафіксованими в репозиторії архітектурних рішень сценаріями динамічного перегляду бізнес-здібностей підприємства (стор.126-142).

4. Набув подальшого розвитку методичний підхід щодо узгодження елементного складу організаційно-економічного забезпечення управління з результатами стратегічного вибору підприємства в циклах корпоративного розвитку, відмінність якого полягає в урахуванні рівня стратегічної когерентності під час обґрунтування сценаріїв корпоративного розвитку, введеному індексу узгодженості цілей розвитку з архітектурними змінами підприємства, врахуванні впливу синергії корпоративної організації на вибір стратегічних альтернатив розвитку, що дозволяє підтримувати заданий рівень стійкості та економічної безпеки трансформаційних процесів (стор. 142-160).

5. Набули подальшого розвитку методичні положення щодо обґрунтування вибору інструментарію управлінської підтримки корпоративного організаційного розвитку, що на відміну від існуючих підходів, ґрунтуються на узагальненні оцінок впливу ключових детермінант даного процесу (тип розподілу корпоративного контролю над суб'єктом господарювання, ємність джерел внутрішнього фінансового забезпечення інвестиційних потреб бізнесу, значущість впливу персоналу на формування результатів діяльності) на розробку та впровадження проектів корпоративного

розвитку (стор. 161-176).

Викладені та обґрунтовані в дисертації нові теоретичні твердження, положення та практичні рекомендації, отримані дисертантом вперше на основі реалізації оригінального авторського підходу до вирішення актуального науково-практичного завдання щодо обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації управління корпоративним розвитком підприємства.

### **Теоретична цінність та практичне значення отриманих автором результатів досліджень.**

Теоретичне значення отриманих результатів полягає в подальшому розвитку теорії корпоративного управління на основі відокремлення існуючих підходів та теоретичного узагальнення сутності корпоративного організаційного розвитку, а також систематизації факторів, які обумовлюють динаміку даного процесу на підприємствах, удосконалення методичних підходів та положень щодо реалізації стратегічних підходів до удосконалення механізмів здійснення корпоративних відносин, вибору стратегії корпоративного розвитку та обґрунтування критеріїв визначення його результативності.

Розроблені автором рекомендації та пропозиції мають достатній ступінь універсальності і можуть бути застосовані для обґрунтування управлінських рішень у сфері організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком підприємства, що підтверджується наведеними в роботі аналітичними матеріалами, розрахунками та актами впровадження. Так, наукові результати дисертації знайшли практичне використання в роботі ТОВ «Хімлаборреактив» (використано методичні рекомендації щодо моделювання організації управління розвитком корпоративної архітектури суб'єкта господарювання та щодо забезпечення узгодженості динамічних спроможностей підприємства – довідка № 19514 від 14.01.2025 р.), в діяльності ПрАТ «Макрохім» (впроваджено рекомендації щодо інтегрального оцінювання зрілості корпоративної архітектури суб'єкта господарювання, технологія мотиваційного забезпечення та організаційної підтримки розвитку персоналу в системі корпоративних відносин, а також авторські пропозиції щодо удосконалення організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративного підприємства – довідка № 203 від 15.01.2025 р.), в діловій практиці ТОВ «ІТРІЙ» (прийнято пропозиції щодо аналітичного обґрунтування проектів корпоративного організаційного розвитку, а також щодо управлінської підтримки організаційно-економічного забезпечення діяльності вищих органів управління корпоративного підприємства – довідка № 5 від 16.01.2025 р.).

Теоретичні узагальнення можуть бути використані в освітньому процесі ЗВО, що підтверджується застосуванням окремих результатів дослідження в навчальному процесі Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» під час викладання дисциплін «Управління результативністю», «Стратегічне управління», «Організаційна поведінка» та

«Управління стратегічними змінами» здобувачам вищої освіти, які навчаються за спеціальністю «Менеджмент» (акт від 05.03.2025 р.).

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

Дисертаційне дослідження Кріцак Олександри Миколаївни присвячене надзвичайно актуальній науковій проблематиці, характеризується високим ступенем теоретичної глибини, належним рівнем методологічної обґрунтованості, логічною структурованістю та практичною цінністю сформованих висновків і рекомендацій. Разом з тим, у процесі ознайомлення з роботою було виявлено низку положень, які потребують уточнення, розширення або поглиблення аналізу.

1. У процесі узагальнення організаційних засад діяльності вищих органів управління корпоративного підприємства (стор. 50–59) доречно було б акцентувати увагу на відокремленні інституціонально закріплених повноважень вищих органів від процедурних практик реалізації стратегії розвитку, що регламентуються господарською автономією управлінського вибору підприємства.

2. На додаткове вивчення вимагають встановлені критерії та принципи погодження цілей стейкхолдерів у процесі корпоративного співробітництва, зокрема, в контексті розробки рекомендацій щодо операціоналізації «динамічної архітектурної зрілості» (стор. 102–122).

3. Під час дослідження сучасних тенденцій розвитку середовища корпоративних відносин (стор. 63–87) доцільним було б надати більш диференційований (за рівнями економічної системи – макро-, мезо-, мікро-) опис впливу факторів на динаміку розвитку підприємств, що дозволило б більшою мірою актуалізувати подальші авторські пропозиції відносно вимірювання архітектурної зрілості суб'єктів господарювання (стор. 102–122).

4. Розроблені рекомендації стосовно обґрунтування вибору інструментарію управлінської підтримки корпоративного організаційного розвитку (стор. 161–176) доцільно було б доповнити пропозиціями щодо урахування чутливості обраних варіантів дій та рішень щодо потенційно ймовірних змін умов розвитку.

5. Змістовні авторські розробки щодо методичного забезпечення узгодження елементного складу організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком з результатами стратегічного вибору підприємства (стор. 142–160) виходять із цілком справедливого твердження про значущість впливу стратегічної когерентності на стійкість і економічну безпеку підприємства. Проте здається, що авторський підхід варто було б доповнити більш чітким визначенням критеріїв оцінки стійкості відповідних трансформацій, упорядкуванням складу можливих переліком ризиків та рекомендаціями стосовно протидії таким загрозам.

Однак, наведені зауваження мають конструктивний характер і жодним чином не нівелюють наукової значущості проведеного дослідження.

### **Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Кріцак О.М. є завершеним науковим дослідженням, у якому здійснене наукове обґрунтування теоретико-методичних та науково-практичних положень щодо формування організаційно-економічного забезпечення управління корпоративним розвитком підприємства. Робота характеризується високим рівнем теоретичного опрацювання даної проблематики, обґрунтованістю методологічних підходів та достатньою емпіричною базою.

Дисертація за змістом, рівнем теоретичної обґрунтованості та практичної спрямованості висновків і розробок відповідає чинним вимогам щодо такого рівня робіт, у якій автором обґрунтовано та винесено для прилюдного захисту результати дослідження, що свідчать про вирішення наукового завдання із обґрунтування теоретичних засад та розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо організації управління корпоративним розвитком підприємства. Наукові праці здобувача, опубліковані у відкритому друці, повністю відображають основні теоретичні та практичні положення, отримані під час написання дисертації.

Високий науково-теоретичний рівень виконання, належне обґрунтування та достовірність отриманих результатів, аргументованість, обґрунтованість та вірогідність висновків і рекомендацій, наукова новизна, теоретико-методичне і практичне значення дисертації дають підстави для висновку, що дисертаційна робота відповідає вимогам пп. 6-8 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. зі змінами та основним положенням «Вимог до оформлення дисертації» (затверджених наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. зі змінами), а її автор, Кріцак Олександра Миколаївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент в галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

### **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
проректор з науково-педагогічної  
(наукової) роботи  
Сумського державного педагогічного  
університету імені А.С.Макаренка  
Міністерства освіти і науки України



Ольга КУДРІНА

