

## РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора

професора кафедри фінансів

Київського національного університету технологій та дизайну

Золковера Андрія Олександровича

на дисертаційну роботу Ольшанського Гліба Владиславовича

на тему: «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах

глобальних викликів»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 – Менеджмент

07 Управління та адміністрування

### **Актуальність обраної теми дисертаційного дослідження**

Функціонування міжнародних корпорацій на сучасному етапі відбувається в умовах істотного ускладнення глобального бізнес-середовища, що змінює не лише характер конкурентної боротьби, а й саму логіку стратегічного управління. Геополітична нестабільність, трансформація глобальних ланцюгів створення вартості, прискорення цифровізації, посилення кліматичних та ресурсних обмежень, зміна регуляторних вимог, поширення ESG-принципів та зростання ролі сталого розвитку формують нову систему факторів, які мають враховуватися міжнародними корпораціями при визначенні довгострокових цілей і прийнятті стратегічних рішень.

За таких умов здатність міжнародної корпорації забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність дедалі меншою мірою визначається лише масштабами її діяльності, фінансовими ресурсами або міжнародною присутністю. Вирішального значення набувають швидкість і якість реагування на зміни зовнішнього середовища, здатність перебудовувати бізнес-моделі, змінювати конфігурацію ресурсів, підтримувати стійкість глобальних операцій та забезпечувати координацію між штаб-квартирою і територіально розосередженими структурними підрозділами. Саме тому адаптивність та

|                                                             |         |
|-------------------------------------------------------------|---------|
| Вхідний №                                                   | 122-B   |
| « 10 »                                                      | 08 2026 |
| Київський національний університет<br>технологій та дизайну |         |

резильєнтність поступово перетворюються з окремих характеристик організації на системні параметри стратегічного управління.

Важливим аспектом сучасної трансформації менеджменту міжнародних корпорацій є зміна природи невизначеності. Йдеться вже не лише про циклічні економічні коливання або традиційні ринкові ризики, а про одночасний вплив економічних, політичних, технологічних, екологічних і соціальних чинників. Їх взаємопов'язаний характер істотно ускладнює прогнозування та знижує ефективність управлінських моделей, побудованих переважно на стабільності зовнішнього середовища. У дисертації обґрунтовано необхідність трансформації стратегічного управління у механізм забезпечення життєздатності організації в умовах VUCA/BANI-середовища, який має поєднувати економічну ефективність, технологічний розвиток, соціальну відповідальність та стійкість до криз.

У цьому контексті закономірно змінюється й функціональне призначення стратегічного управління. Якщо традиційні підходи значною мірою концентрувалися на визначенні довгострокових цілей, прогнозуванні та контролі їх досягнення, то сучасна модель стратегічного менеджменту має забезпечувати постійне переоцінювання зовнішніх і внутрішніх умов, формування альтернативних траєкторій розвитку та своєчасну реконфігурацію управлінських рішень. У дисертації ця трансформація відображена через удосконалення концептуальної матриці поступального розвитку управління, яка демонструє перехід від орієнтації на контроль і прогнозування до управління в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та вимог сталого розвитку.

Особливого значення набуває цифровий вимір стратегічного управління. Інтенсивне поширення великих даних, штучного інтелекту, цифрової аналітики та data-driven підходів змінює інформаційну основу стратегічних рішень і дозволяє міжнародним корпораціям скорочувати часовий розрив між виникненням зовнішніх змін та управлінською реакцією на них. Водночас цифровізація сама по собі не гарантує стратегічної стійкості. Її результативність залежить від інтеграції технологічних можливостей із системою корпоративних

цілей, управлінням ризиками, вимогами сталого розвитку та механізмами організаційної адаптації.

Саме в цій площині актуальним є запропоноване у дисертації поєднання цифрової та ESG-компонент стратегічного управління. Автор виходить із того, що сучасна архітектура стратегічного менеджменту міжнародної корпорації має формуватися як цілісний управлінський контур, у якому цифрові технології, data-driven управління, ESG-інструменти та механізми стратегічної резильєнтності взаємодіють у межах Digital-ESG системи. Такий підхід відповідає сучасній тенденції зміщення акцентів від автономного впровадження окремих цифрових або сталих практик до їх інтеграції у загальну корпоративну стратегію.

Не менш вагомою є трансформація ролі принципів сталого розвитку в діяльності міжнародних корпорацій. Екологічні та соціальні параметри дедалі частіше безпосередньо впливають на інвестиційні рішення, доступ до фінансових ресурсів, репутаційну стійкість, взаємодію зі стейкхолдерами та регуляторні ризики. Тому ESG- та CSR-стратегії, орієнтація на Цілі сталого розвитку ООН, стратегічні партнерства і механізми управління глобальними ризиками набувають характеру складових довгострокової конкурентної стратегії, а не лише інструментів корпоративної відповідальності.

Проведене в дисертації дослідження підтверджує поширення саме таких стратегічних моделей. Автором встановлено, що серед основних підходів міжнародних корпорацій до реагування на глобальні виклики використовуються інтеграція ESG-принципів у корпоративне управління, реалізація CSR-стратегій, орієнтація на досягнення Цілей сталого розвитку ООН, впровадження інноваційних і цифрових технологій, розвиток глобальних стратегічних альянсів та партнерств, стратегічне управління ризиками і формування гібридних глобально-локальних моделей.

Окремої наукової уваги потребує питання пошуку оптимального співвідношення між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією міжнародної корпорації. З одного боку, міжнародний характер діяльності потребує стандартизації ключових бізнес-процесів, координації ресурсів,

реалізації єдиної корпоративної стратегії та використання ефекту масштабу. З іншого — суттєві відмінності у регуляторному середовищі, культурних особливостях, структурі попиту, ресурсному забезпеченні та інституційній якості окремих країн зумовлюють потребу в адаптації управлінських рішень. Саме ця суперечність актуалізує розвиток гібридних глобально-локальних стратегій, які в дисертації розглядаються як поєднання міжнародної інтеграції, локальної адаптації, соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку.

Актуальність дослідження посилюється також галузевою специфікою окремих видів міжнародного бізнесу. Для міжнародних корпорацій агропромислового сектору стратегічне управління безпосередньо залежить від екологічних, ресурсних та соціальних глобальних викликів. У роботі до найбільш суттєвих віднесено втрату біорізноманіття, нестачу питної води, кліматичні зміни, зростання населення, вирубку лісів та бідність. Включення таких чинників у систему стратегічного аналізу розширює традиційне предметне поле менеджменту та свідчить про необхідність переходу до багаторівневих і міждисциплінарних моделей стратегічного управління.

Особливо значущою для сучасної теорії менеджменту є необхідність формалізації категорії резильєнтності. В умовах глобальної турбулентності управлінська система має бути спроможною не тільки запобігати негативним впливам, а й підтримувати критичні бізнес-процеси під час криз, швидко відновлювати їх після порушень та адаптувати структуру і стратегію до нового стану зовнішнього середовища. Відповідно стійкість міжнародної корпорації має розглядатися в динамічному аспекті — як здатність до адаптації, відновлення та стратегічної трансформації.

Саме з таких позицій у дисертації сформовано концептуальний підхід до інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями. Його побудова ґрунтується на синхронізації структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління в єдиній системі координації та підтримки управлінських рішень. Така конструкція спрямована

на узгодження діяльності транснаціональних підрозділів, мінімізацію системних ризиків та забезпечення стійкості глобальних ланцюгів створення вартості.

Таким чином, актуальність дисертаційного дослідження Ольшанського Гліба Владиславовича визначається об'єктивною трансформацією природи стратегічного управління міжнародними корпораціями під впливом глобальної турбулентності, необхідністю інтеграції цифрових та ESG-інструментів, потребою у розвитку адаптивно-резильєнтних моделей менеджменту, пошуком балансу між глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, а також необхідністю формування комплексного інструментарію оцінювання й забезпечення довгострокової конкурентоспроможності міжнародних корпорацій.

### **Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційна робота Ольшанського Г.В. виконана в межах науково-дослідної тематики Київського національного університету технологій та дизайну та узгоджується з пріоритетними напрямками досліджень у сфері стратегічного менеджменту, цифрової трансформації та сталого розвитку.

Зокрема, результати дисертації пов'язані з виконанням науково-дослідної теми «Сучасні практики управління корпоративною відповідальністю та сталий розвиток бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації» (№ 0122U001239), у межах якої автором розроблено концептуальний підхід до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями.

У межах теми «Трансформація систем менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації» (№ 0125U001974) автором удосконалено концептуальну матрицю поступального розвитку управління, що відображає еволюцію стратегічного менеджменту від орієнтації на контроль і прогнозування до управління в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та вимог сталого розвитку.

За темою «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (№ 0125U001888) здобувачем удосконалено

структурно-логічний підхід до трансформації парадигм стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Обґрунтованість наукових положень дисертації Ольшанського Г.В. забезпечується логічною узгодженістю теоретико-методичних засад дослідження, сформованого аналітичного інструментарію та одержаних прикладних результатів. Побудова роботи ґрунтується на послідовному переході від концептуалізації стратегічного управління міжнародними корпораціями та систематизації глобальних викликів до оцінювання ефективності управлінських рішень і розроблення адаптивно-резильєнтного механізму стратегічного управління.

Методичний базис дослідження сформовано із застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема системного та структурно-функціонального підходів, інтегрального оцінювання, експертних оцінок, кореляційно-регресійного і таксономічного аналізу, імітаційного моделювання та методу стратегічних карт. Їх використання відповідає характеру поставлених завдань та забезпечує багатовимірність дослідження стратегічного управління міжнародними корпораціями.

Належний рівень наукової аргументації має запропонований автором підхід до оцінювання ефективності стратегічного управління, у межах якого враховуються фінансова результативність, конкурентні позиції, резильєнтність, інноваційний потенціал та ESG-складова. Така система показників відповідає авторському розумінню стратегічного управління як комплексного процесу, результативність якого не може визначатися виключно традиційними фінансово-економічними параметрами.

Достовірність аналітичних положень посилюється дослідженням практик функціонування міжнародних корпорацій та систематизацією їх стратегічних реакцій на сучасні глобальні виклики. На цій основі автором обґрунтовано доцільність поєднання глобальної інтеграції та локальної адаптації, розвитку

Digital-ESG підходу, застосування механізмів стратегічної резильєнтності та формування гібридних глобально-локальних стратегій.

Методологічну завершеність дослідження забезпечує інтеграція одержаних результатів у концептуальний підхід до формування адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління, який передбачає синхронізацію структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів. Це забезпечує безпосередній зв'язок між теоретичними положеннями, результатами аналітичного дослідження та сформованими практичними рекомендаціями.

Додатковим підтвердженням обґрунтованості результатів є їх апробація на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях та відображення у 17 наукових публікаціях здобувача.

#### **Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Структурна побудова дисертації Ольшанського Г.В. відповідає логіці наукового дослідження та забезпечує послідовне розкриття його мети і завдань. Композиція роботи відображає перехід від теоретико-методичного обґрунтування стратегічного управління міжнародними корпораціями до аналітичного оцінювання сучасних управлінських практик і формування авторських підходів до забезпечення адаптивності та резильєнтності корпорацій в умовах глобальних викликів.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 236 сторінок, основний текст викладено на 207 сторінках. Робота містить 15 рисунків, 64 таблиці, 3 додатки; список використаних джерел налічує 176 найменувань.

У вступі сформовано науковий апарат дослідження: обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методичну та інформаційну основу, сформульовано положення наукової новизни і практичного значення, наведено відомості щодо апробації та публікаційної активності здобувача.

Перший розділ формує теоретико-методичний базис дисертації. У ньому розкрито сутність та еволюцію стратегічного управління міжнародними корпораціями, систематизовано чинники їх стратегічного розвитку та розвинуто методичні засади оцінювання ефективності стратегічного управління. Авторське трактування стратегічного управління ґрунтується на його розумінні як безперервного багаторівневого процесу, що охоплює стратегічну оцінку, вибір і реалізацію рішень щодо ринків, бізнес-портфеля, ресурсів, компетенцій та координації діяльності міжнародних підрозділів.

Другий розділ має аналітичну спрямованість і присвячений дослідженню впливу глобальних викликів на діяльність міжнародних корпорацій, аналізу сучасних стратегічних підходів до управління та обґрунтуванню методичних засад формування гібридних глобально-локальних стратегій. Його зміст забезпечує перехід від теоретичних положень першого розділу до визначення конкретних управлінських реакцій міжнародних корпорацій на зміни глобального середовища.

У третьому розділі систематизовано та розвинуто основні науково-прикладні результати дослідження. Автором розвинуто підхід до трансформації парадигм стратегічного управління у напрямі формування Digital-ESG системи, запропоновано архітектуру адаптивної стратегії розвитку міжнародних корпорацій та розроблено концептуальний підхід до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління.

Логіка побудови третього розділу забезпечує синтез результатів попередніх етапів дослідження. Digital-ESG складова характеризує трансформацію інструментарію стратегічного менеджменту, адаптивна стратегія визначає напрями реагування корпорації на зміни глобального середовища, а адаптивно-резильєнтний механізм забезпечує організаційне поєднання структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління.

Висновки до розділів відображають результати відповідних етапів дослідження, а загальні висновки узгоджуються з поставленою метою та

завданнями. Табличний і графічний матеріал використано для систематизації аналітичних результатів та їх наочного представлення.

### **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Публікаційний доробок Ольшанського Г.В. достатньо повно репрезентує основні наукові положення дисертаційного дослідження та відображає послідовність формування авторських теоретичних, методичних і прикладних результатів. Тематика опублікованих праць узгоджується зі змістом дисертації та охоплює ключові напрями дослідження стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобальних викликів.

Основні результати дисертаційної роботи відображено у 17 наукових публікаціях, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України, з них 5 одноосібних, один розділ у колективній монографії та 10 публікацій апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць становить 7,23 друк. арк., з яких особисто автору належать 5,5 друк. арк.

Зміст фахових публікацій кореспондує з основними структурними блоками дисертації. У них представлено результати щодо адаптивного управління міжнародними компаніями, формування транснаціональних стратегій в умовах цифровізації глобальних ринків, стратегічних підходів до управління міжнародними корпораціями в умовах глобальних викликів, конкурентних переваг та розвитку корпоративного сектору.

Публікації апробаційного характеру доповнюють фахові статті та відображають окремі напрями авторського наукового пошуку, зокрема стратегічну інтеграцію, антикризове управління, інноваційну екосистему міжнародних корпорацій, корпоративне управління в умовах резильєнтності та використання новітніх технологій у стратегічному менеджменті.

Апробація основних положень, висновків і практичних рекомендацій здійснювалася на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях упродовж 2015–2026 років, що забезпечило їх представлення та обговорення у професійному науковому середовищі.

## **Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна дисертаційної роботи Ольшанського Г.В. полягає в розвитку теоретико-методичних положень та формуванні практичних підходів до стратегічного управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів на засадах адаптивності, резильєнтності, цифровізації та сталого розвитку. Основні положення наукової новизни, відповідно до дисертації, полягають у такому.

*Уперше:*

– розроблено концептуальний підхід до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобальної турбулентності, який базується на синхронізації структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління в межах єдиної системи координації та підтримки управлінських рішень, що дозволяє узгоджувати діяльність транснаціональних підрозділів, мінімізувати системні ризики та забезпечувати стійкість глобальних ланцюгів створення вартості.

*Удосконалено:*

– концептуальну матрицю поступального розвитку управління, що систематизує логіку еволюції стратегічного управління під впливом глобальних викликів та відображає перехід від орієнтації на контроль і прогнозування до управління в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та вимог сталого розвитку;

– науковий підхід до формування алгоритму інтегральної оцінки, який охоплює стратегічний моніторинг, прийняття управлінських рішень, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки і дозволяє комплексно визначати ефективність стратегічного управління міжнародної корпорації;

– науково-методичний підхід до оцінювання стратегічних орієнтирів міжнародних корпорацій, що враховує їх внесок у вирішення ключових глобальних викликів — кліматичних змін, проблем водних ресурсів,

біорізноманіття, демографічних змін, вирубки лісів та бідності — і дозволяє визначати рівень стратегічної зрілості корпорацій у сфері сталого розвитку;

– методичні засади формування гібридних глобально-локальних стратегій агропромислових корпорацій на основі поєднання міжнародної інтеграції, локальної адаптації, соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку.

*Набули подальшого розвитку:*

– понятійно-категоріальний апарат стратегічного менеджменту в частині переосмислення стратегічного управління міжнародними корпораціями як безперервного багаторівневого процесу стратегічної оцінки, вибору та реалізації рішень щодо портфеля бізнесів і ринків, конфігурації глобальних ресурсів і компетенцій, а також координації штаб-квартири та закордонних підрозділів з метою формування і відновлення стійких конкурентних переваг;

– науково-методичний підхід до класифікації чинників стратегічного розвитку міжнародних корпорацій за макро-, мезо- та мікрорівнями впливу, що забезпечує врахування інституційних, галузевих, регіональних та внутрішньокорпоративних детермінант;

– архітектоніка формування адаптивної стратегії розвитку міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів на основі інтеграції ESG-, CSR- та SDGs-стратегій, глобальних стратегічних альянсів, стратегічного управління ризиками і гібридних глобально-локальних стратегій у єдину систему стратегічного управління;

– структурно-логічний підхід до трансформації парадигм стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку, який ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, data-driven управління, ESG-інструментів і механізмів стратегічної резильєнтності у синергічну Digital-ESG систему стратегічного управління.

### **Оцінка особистого внеску здобувача**

Особистий внесок Ольшанського Г.В. у виконання дисертаційного дослідження характеризується самостійністю постановки та розв’язання наукових завдань, формування теоретико-методичних положень, проведення аналітичних досліджень і розроблення практичних рекомендацій у сфері

стратегічного управління міжнародними корпораціями. У дисертації зазначено, що наукові результати, теоретичні узагальнення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації отримані здобувачем особисто.

Авторський внесок простежується у розвитку понятійно-категоріального апарату стратегічного менеджменту, систематизації чинників стратегічного розвитку міжнародних корпорацій, удосконаленні методичних підходів до оцінювання ефективності стратегічного управління та стратегічних орієнтирів корпорацій в умовах глобальних викликів. Самостійного характеру набули положення щодо формування гібридних глобально-локальних стратегій, які поєднують міжнародну інтеграцію, локальну адаптацію, соціальну відповідальність та принципи сталого розвитку.

Вагомою складовою особистого внеску здобувача є обґрунтування трансформації стратегічного управління міжнародними корпораціями в напрямі інтеграції цифрових технологій, data-driven управління, ESG-інструментів і механізмів стратегічної резильєнтності у Digital-ESG систему стратегічного управління.

Найбільш концентровано авторський внесок представлений у розробленні концептуального підходу до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями, побудованого на синхронізації структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління. Зазначений результат інтегрує основні теоретичні та методичні напрацювання дисертації й відображає сформоване автором бачення забезпечення адаптивності та стійкості міжнародних корпорацій в умовах глобальної турбулентності.

### **Найбільш вагомі наукові результати дисертаційного дослідження**

Наукова значущість результатів дисертаційного дослідження Ольшанського Г.В. визначається насамперед концептуалізацією стратегічного управління міжнародними корпораціями як інтегрованої адаптивно-резильєнтної системи, функціонування якої орієнтоване на забезпечення здатності корпорації до своєчасної стратегічної адаптації, підтримання

організаційної стійкості та збереження довгострокової конкурентоспроможності в умовах глобальної турбулентності.

Найбільш суттєвим результатом дослідження є розроблення концептуального підходу до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями. Наукова цінність запропонованого підходу полягає у системному узгодженні структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління, що формує цілісну організаційну архітектуру координації стратегічних рішень, мінімізації системних ризиків та забезпечення стійкості глобальних ланцюгів створення вартості.

Методологічно значущим є розвиток інструментарію оцінювання ефективності стратегічного управління, в основу якого покладено багатокритеріальну логіку визначення результативності управлінської системи. Поєднання параметрів конкурентоспроможності, економічної безпеки, резильєнтності, інноваційного потенціалу та ESG-компоненти розширює аналітичний базис стратегічного моніторингу та створює передумови для комплексного обґрунтування управлінських рішень.

Вагомим теоретико-методичним результатом є також розвиток положень щодо трансформації парадигми стратегічного управління міжнародними корпораціями на засадах конвергенції цифровізації, сталого розвитку та стратегічної резильєнтності. Інтеграція цифрових технологій, data-driven управління, ESG-інструментів і механізмів резильєнтності у Digital-ESG систему дозволила автору сформулювати комплексне бачення трансформації стратегічного менеджменту відповідно до зміни параметрів глобального середовища.

Наукової вагомості набуває й обґрунтування адаптивної логіки формування стратегій міжнародних корпорацій, у межах якої забезпечується взаємоузгодження глобальної інтеграції та локальної адаптації, ESG-, CSR- і SDGs-орієнтирів, стратегічних альянсів та механізмів управління ризиками. Це поглиблює методичні засади формування стратегічної поведінки міжнародних

корпорацій за умов неоднорідності та високої мінливості глобального бізнес-середовища.

### **Наукове та практичне значення результатів дослідження**

Наукове значення результатів дисертаційної роботи Ольшанського Г.В. полягає у поглибленні теоретико-методичних засад стратегічного управління міжнародними корпораціями та розвитку наукових підходів до забезпечення їх адаптивності й резильєнтності в умовах глобальної турбулентності. Одержані результати розширюють наукове уявлення про стратегічне управління як багаторівневу систему, що поєднує процеси стратегічного аналізу, прийняття управлінських рішень, реконфігурації ресурсів і компетенцій та координації діяльності територіально розосереджених підрозділів корпорації.

Теоретичне значення одержаних результатів визначається розвитком положень щодо поєднання адаптивного та резильєнтного підходів до стратегічного управління. Розроблений інтегрований організаційний механізм передбачає синхронізацію структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів, що поглиблює науково-методичні засади побудови систем стратегічного управління міжнародними корпораціями.

Наукову цінність мають також положення щодо трансформації стратегічного менеджменту під впливом цифровізації та сталого розвитку. Інтеграція цифрових технологій, data-driven управління, ESG-інструментів і механізмів стратегічної резильєнтності в Digital-ESG систему формує комплексне бачення сучасної моделі стратегічного управління та розширює методологічні можливості дослідження трансформацій міжнародних корпорацій.

Практичне значення одержаних результатів визначається можливістю використання запропонованих методичних положень та рекомендацій у діяльності міжнародних корпорацій для стратегічного моніторингу зовнішнього середовища, оцінювання ефективності управління, визначення рівня адаптивності до глобальних викликів, підвищення економічної безпеки та обґрунтування стратегічних управлінських рішень.

Прикладна цінність результатів підтверджується їх використанням у практичній діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, у діяльності ТОВ «лайфселл» запропоновано використання алгоритму інтегральної оцінки для стратегічного моніторингу та визначення адаптивності управління до економічних, соціальних, екологічних і геополітичних викликів.

### **Відсутність порушень академічної доброчесності**

Аналіз дисертаційної роботи Ольшанського Г.В. дає підстави позитивно оцінити дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. У роботі забезпечено належну атрибуцію використаних наукових положень і коректне посилання на відповідні джерела. Автор засвідчує, що дисертація містить результати власних досліджень, а використані ідеї, результати та тексти інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями.

Особистий внесок здобувача є чітко ідентифікованим. Наукові результати, теоретичні узагальнення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації визначено як одержані автором особисто; у працях, виконаних у співавторстві, конкретизовано результати, що належать Ольшанському Г.В.

Зміст дисертації характеризується внутрішньою узгодженістю між поставленими завданнями, застосованим методичним інструментарієм, одержаними результатами та положеннями наукової новизни. Основні результати дослідження належним чином представлені в наукових публікаціях здобувача та пройшли апробацію у фаховому середовищі.

За результатами аналізу дисертаційної роботи ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не встановлено. Представлення та використання наукових результатів відповідає принципам академічної доброчесності.

### **Зауваження та дискусійні положення щодо змісту дисертації**

Позитивно оцінюючи науковий рівень, методичну обґрунтованість та практичну спрямованість дисертаційної роботи Ольшанського Г.В., доцільно виокремити окремі положення, що мають дискусійний характер та можуть визначати напрями подальшого розвитку проведеного дослідження.

1. У дисертації запропоновано алгоритм інтегрального оцінювання ефективності стратегічного управління міжнародними корпораціями, який передбачає урахування фінансової результативності, конкурентних позицій, резильєнтності, інноваційного потенціалу та ESG-складової. Наукову аргументованість цього підходу посилило б більш детальне обґрунтування вагових коефіцієнтів та проведення аналізу чутливості інтегрального показника до їх зміни.

2. Значна частина аналітичних положень другого розділу ґрунтується на дослідженні міжнародних корпорацій агропромислового сектору, тоді як сформовані автором теоретико-методичні положення мають ширший характер. У зв'язку з цим доцільним було б чіткіше визначити межі універсальності запропонованого інструментарію та можливості його адаптації до корпорацій інших галузей.

3. Науковий інтерес становить запропонована автором Digital-ESG система стратегічного управління, яка інтегрує цифрові технології, data-driven управління, ESG-інструменти та механізми стратегічної резильєнтності. Водночас практичну цінність цього положення могло б підвищити формування системи кількісних індикаторів для оцінювання рівня Digital-ESG зрілості міжнародної корпорації.

4. Розроблений адаптивно-резильєнтний організаційний механізм передбачає взаємодію структурного, ресурсного, функціонального, інституційного та цифрово-аналітичного контурів управління. Подальшого методичного опрацювання потребує питання кількісного оцінювання рівня їх взаємоузгодженості та визначення критичних дисбалансів між окремими контурами.

5. Практична апробація окремих положень дисертації здійснена у діяльності ТОВ «лайфселл». Перспективним напрямом подальшого розвитку одержаних результатів вбачається розширення емпіричної бази їх апробації шляхом залучення міжнародних корпорацій різної галузевої належності, що дозволило б поглибити оцінювання універсальності запропонованого

методичного інструментарію та конкретизувати галузеві особливості його застосування.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, окреслюють перспективи подальшого розвитку отриманих результатів та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Ольшанського Г.В.

### **Загальні висновки**

Дисертаційна робота Ольшанського Гліба Владиславовича на тему «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних положень та обґрунтування практичних рекомендацій у сфері стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобальної турбулентності.

Одержані результати характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю та практичною спрямованістю. Наукову цінність становлять положення щодо розвитку адаптивного та резильєнтного стратегічного управління, удосконалення методичного інструментарію його оцінювання, формування гібридних глобально-локальних стратегій, розвитку Digital-ESG підходу та побудови інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму.

Основні результати дисертації достатньо повно відображені у 17 наукових публікаціях та пройшли апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Практичне значення дослідження підтверджується використанням окремих його результатів у діяльності ТОВ «лайфселл» та в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну.

Висловлені в рецензії зауваження мають дискусійно-рекомендаційний характер, окреслюють можливі напрями подальшого розвитку проведеного дослідження та не впливають на його загальну позитивну оцінку.

За актуальністю теми, науковою новизною, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів, ступенем їх обґрунтованості, повнотою оприлюднення та рівнем самостійності дисертаційна робота Ольшанського Г.В. відповідає вимогам, встановленим Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор Ольшанський Гліб Владиславович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

Доктор економічних наук, професор

Професор кафедри фінансів

Київського національного університету

технологій та дизайну

 Андрій ЗОЛКОВЕР

