

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Корж Марини Володимирівни
на дисертаційну роботу ОЛЬШАНСЬКОГО ГЛІБА ВЛАДИСЛАВОВИЧА
на тему «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в
умовах глобальних викликів»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент**

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

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням впливу глобальних викликів, зокрема геополітичної нестабільності, військових конфліктів, цифрової трансформації, кліматичних змін, порушенням міжнародних ланцюгів постачання та зростання економічної невизначеності. За таких умов міжнародні корпорації потребують адаптації системи стратегічного управління до нових дестабілізуючих чинників та ризиків, забезпечуючи стійкість, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку.

Традиційні підходи до стратегічного управління вже не повною мірою відповідають сучасним умовам функціонування глобального бізнесу, що актуалізує необхідність розроблення нових управлінських підходів, заснованих на адаптивності, гнучкості, цифрових технологіях, ризик-орієнтованому управлінні та інтеграції принципів сталого розвитку. Особливого значення набуває формування науково-обґрунтованих концептуальних підходів та механізмів стратегічного управління діяльністю міжнародних корпорацій, здатних забезпечити ефективне реагування на глобальні виклики та підвищити результативність управлінських рішень.

Зазначене визначає актуальність дисертаційного дослідження на тему «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів» та підтверджує його теоретичну і практичну значущість для розвитку сучасної теорії та практики менеджменту.

Дисертація виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Київського національного університету технологій та дизайну за темами: «Сучасні практики управління корпоративною відповідальністю та сталий

розвиток бізнесу в умовах глобалізації та цифровізації» (державний реєстраційний номер 0122U001239), в рамках якої автором було розроблено концептуальний підхід до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобальної турбулентності, що дозволяє узгоджувати діяльність транснаціональних підрозділів, мінімізувати системні ризики та забезпечувати стійкість глобальних ланцюгів створення вартості; «Трансформація систем менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації» (державний реєстраційний номер 0125U001974), у межах якої автором удосконалено концептуальну матрицю поступального розвитку управління, яка дозволяє систематизувати логіку еволюції стратегічного управління під впливом глобальних викликів; «Стратегічне управління інноваційним потенціалом: інструменти та методи для підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур» (державний реєстраційний номер 0125U001888), де автором вдосконалено структурно-логічний підхід до трансформації парадигм стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку, який забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності міжнародних корпорацій.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи є високим, оскільки вони базуються на використанні сукупності загальнонаукових та спеціальних економічних методів дослідження, до яких належать методи: метод наукової абстракції – для уточнення економічної сутності стратегічного управління та формування категоріального апарату дослідження; метод аналізу та синтезу – для дослідження складових системи стратегічного управління; індуктивний та дедуктивний методи – для узагальнення теоретичних положень і формування наукових висновків щодо розвитку міжнародних корпорацій; історико-логічний метод – для дослідження еволюції концепцій стратегічного управління та трансформації підходів до управління міжнародними корпораціями; PESTEL-аналіз – для оцінювання впливу різних чинників на діяльність міжнародних корпорацій; сценарний аналіз – для моделювання можливих траєкторій розвитку

міжнародних корпорацій за різних умов глобальної нестабільності; порівняльний та статистичний аналізи – для зіставлення практик та оцінювання динаміки фінансово-економічних показників діяльності міжнародних корпорацій; метод групування – для класифікації корпорацій за рівнем адаптивності, резильєнтності та стратегічної ефективності; трендовий аналіз – для визначення закономірностей розвитку корпорацій у довгостроковому періоді; інтегральний метод оцінювання – для розрахунку комплексного показника ефективності стратегічного управління міжнародних корпорацій; метод експертних оцінок – для визначення вагомості критеріїв оцінювання ефективності стратегічного управління; кореляційно-регресійний аналіз – для встановлення залежності між показниками стратегічного управління та результатами діяльності міжнародних корпорацій; таксономічний аналіз – для ранжування міжнародних корпорацій за рівнем стратегічної стійкості та конкурентоспроможності; системний підхід – для розгляду міжнародної корпорації як складної відкритої соціально-економічної системи; структурно-функціональне моделювання – для побудови механізму стратегічного управління діяльністю міжнародних корпорацій; імітаційне моделювання – для прогнозування наслідків управлінських рішень в умовах високої невизначеності; метод стратегічних карт – для формування системи стратегічних цілей та показників ефективності.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 236 сторінок, з яких основний текст займає 207 сторінок. Робота містить 15 рисунків, 64 таблиці та 3 додатки. Список використаних джерел налічує 176 найменувань.

Структура дисертації є логічною та послідовною, а її зміст відповідає поставленій меті та завданням. Усі розділи є взаємопов'язаними та розкривають наукову проблему дослідження. Дисертація оформлена відповідно до чинних вимог, що висуваються до наукових кваліфікаційних робіт. Вона являє собою завершене самостійне наукове дослідження, яке визначається чіткою логікою побудови, системністю викладення матеріалу та високим рівнем наукової та практичної значущості.

Теоретична та прикладна цінність результатів дослідження.

Теоретична цінність роботи полягає у розширенні понятійно-категоріального апарату, який різниться в частині переосмислення стратегічного управління 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 й відновлення стійких конкурентних переваг; систематизації логіки еволюції стратегічного управління під впливом глобальних викликів на основі побудови концептуальної матриці поступального розвитку управління; що на відміну від існуючих, відображає перехід від орієнтації на контроль і прогнозування до управління в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та вимог сталого розвитку; удосконаленні методичних засад формування гібридних глобально-локальних стратегій агропромислових корпорацій, які на відміну від існуючих, базуються на поєднанні міжнародної інтеграції, локальної адаптації, соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку.

Практична цінність результатів дисертації полягає в доведенні основних наукових положень до рівня конкретних теоретико-методичних підходів, отримані висновки і рекомендації доведено до рівня конкретних пропозицій та впроваджені у діяльність підприємств ТОВ «лайфселл», де запропоновано алгоритм інтегральної оцінки ефективності стратегічного управління, який дозволить здійснити системний стратегічний моніторинг зовнішнього середовища функціонування ТОВ «лайфселл» та оцінити рівень адаптивності стратегічного управління до глобальних економічних, соціальних, екологічних та геополітичних викликів. Окремі положення дисертаційної роботи використано в освітньому процесі Київського національного університету технологій та дизайну при підготовці матеріалів з навчальних дисциплін «Стратегічне управління» та «Міжнародний менеджмент» для освітньо-професійної програми «Менеджмент» спеціальності 073 Менеджмент першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (Довідка №04-74/1087 від 01.06.2026 р.).

Наукова новизна результатів дослідження.

Детальне ознайомлення з дисертаційним дослідженням Ольшанського Гліба Владиславовича дозволяє чітко визначити основні положення, висновки та пропозиції, які відображають наукову новизну роботи.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розв'язанні важливої

наукової проблеми обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів на основі концептуального підходу до формування адаптивно-резильєнтного організаційного механізму. До основних наукових результатів дисертаційної роботи належать:

вперше:

- 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 (с. 193-199);

удосконалено:

- концептуальну матрицю поступального розвитку управління, яка дозволяє систематизувати логіку еволюції стратегічного управління під впливом глобальних викликів, що на відміну від існуючих, відображає перехід від орієнтації на контроль і прогнозування до управління в умовах невизначеності, цифрових трансформацій та вимог сталого розвитку (с. 59-64);

- науковий підхід до формування алгоритму інтегральної оцінки, який різниться підходами до стратегічного моніторингу, прийняття управлінських рішень, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та рівня економічної безпеки, що дозволяє комплексно визначити ефективність стратегічного управління міжнародної корпорації (с. 73-75);

- науково-методичний підхід до оцінювання стратегічних орієнтирів міжнародних корпорацій, що на відміну від наявних, враховує їх внесок у вирішення ключових глобальних викликів (кліматичні зміни, водні ресурси, біорізноманіття, демографічні зміни, вирубка лісів та бідність) і дозволяє визначати рівень стратегічної зрілості корпорацій у сфері сталого розвитку (с. 104-120);

- методичні засади формування гібридних глобально-локальних

стратегій агропромислових корпорацій, які на відміну від існуючих, базуються на поєднанні міжнародної інтеграції, локальної адаптації, соціальної відповідальності та принципів сталого розвитку, що дозволить підвищити довгострокову стійкість й ефективність функціонування корпорацій в умовах глобальної невизначеності (с. 132-135);

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категоріальний апарат, який різниться в частині переосмислення стратегічного управління 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 й відновлення стійких конкурентних переваг, що надало змогу забезпечити довгострокову економічну стійкість корпорації в умовах турбулентності міжнародного середовища (с. 29-30);

- науково-методичний підхід до класифікації чинників стратегічного розвитку міжнародних корпорацій за макро-, мезо- та мікрорівнями впливу, що забезпечує комплексне врахування інституційних, галузевих, регіональних та внутрішньокорпоративних детермінант у процесі стратегічного управління (с. 84-95);

- архітектоніка формування адаптивної стратегії розвитку міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів, яка на відміну від наявних, базується на інтеграції ESG-, CSR- та SDGs-стратегій, глобальних стратегічних альянсів, стратегічного управління ризиками та гібридних глобально-локальних стратегій у єдину систему стратегічного управління (с. 163-169);

- структурно-логічний підхід до трансформації парадигм стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах цифровізації, глобалізації та сталого розвитку, який на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, data-driven управління, ESG-інструментів та механізмів стратегічної резильєнтності в синергічну Digital-ESG систему стратегічного управління, що забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності міжнародних корпорацій (с. 152-155).

Повнота викладу положень, висновків та рекомендацій дисертації в

опублікованих автором наукових працях.

Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи повною мірою викладені у 17 наукових працях, загальним обсягом 7,23 д.а., з яких особисто автору належить 5,5 д.а. Серед них 6 публікацій – у наукових фахових виданнях, що входять до журналів категорії «Б», один розділ у колективній монографії та 10 публікацій апробаційного характеру.

Апробація результатів дисертації відбувалася на 8 міжнародних та всеукраїнській науково-практичних конференціях, а саме: III Міжнародна науково-практична конференція «Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи» (м. Київ, 4 червня 2015 р.); Науково-практична інтернет-конференція «Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні» (м. Київ, 24 травня 2017 р.); IV Міжнародна науково-практична конференція «Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи» (м. Київ, квітень 2017 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку» (м. Київ, 25 квітня 2023 р.); V Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 6 жовтня 2023 р.); VI Міжнародна науково-практична конференція «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» (м. Київ, 4 жовтня 2024 р.); Міжнародна науково-практична конференція «Інноваційна екосистема для відбудови України: інтеграція науки, освіти та бізнесу» (м. Київ, 3 жовтня 2025 р.); IV Всеукраїнська науково-практична конференція «Домінанти соціально-економічного розвитку України у нових реаліях» (м. Київ, 26 березня 2026 р.).

Кількісні та якісні характеристики публікацій відповідають встановленим вимогам щодо висвітлення основного змісту дисертації для здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Опубліковані наукові праці повною мірою відображають ключові результати дисертаційного дослідження, містять елементи наукової новизни та детально висвітлюють теоретичні й методичні засади роботи, що підкреслює вагомий науковий внесок автора.

Варто зазначити, що у дисертації використано лише ті ідеї та висновки із співавторських публікацій, які є безпосереднім результатом власних наукових досліджень здобувача. Кількісні та якісні характеристики опублікованих наукових праць повністю відповідають встановленим вимогам щодо висвітлення

основного змісту дисертації для здобуття наукового ступеня доктора філософії, що надає автору право на публічний захист своєї роботи.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Ольшанського Г.В. є результатом самостійного дослідження здобувача. Автор зазначає, що наукові положення, висновки, рекомендації та практичні пропозиції отримані ним особисто. У процесі ознайомлення з роботою не було виявлено жодних ознак академічного плагіату, фальсифікацій чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійність виконаної автором наукової праці. У публікаціях, які опубліковані у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, які є результатом особистої праці здобувача, що підтверджує відсутність порушення академічної доброчесності та свідчить про повне дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.

1. У п. 1.1 «Сутність, цілі та принципи стратегічного управління в міжнародних корпораціях» автором сформовано узагальнену систему принципів стратегічного управління міжнародних корпорацій (табл. 1.4. стор. 45-46), до яких віднесено довгострокову орієнтацію; стратегічну узгодженість; ресурсну унікальність; глобальну інтеграцію (локальну адаптацію); організаційне навчання; ризик-орієнтованість; інституційна відповідність; цифрова адаптивність. Разом з тим, доцільним було б розширити запропоновану низку принципів принципом сталого розвитку та відповідальності, що передбачає інтеграцію економічних, соціальних, екологічних та управлінських критеріїв у корпоративну стратегію, дотримання стандартів ESG, корпоративної соціальної відповідальності та Цілей сталого розвитку і автор деякі з цих критеріїв розглядає в подальшому у своїй роботі.

2. У п. 2.2 Аналіз стратегічних підходів провідних міжнародних корпорацій до подолання глобальних викликів автором здійснена оцінка та узагальнення стратегічних ініціатив міжнародних корпорацій з подолання глобальних викликів (табл. 2.8 стор. 100), які ранжовані за країнами світу. Однак, дослідження мало б більший рівень репрезентативності, як би автором була здійснена оцінка та узагальнення стратегічних ініціатив міжнародних корпорацій в розрізі секторів глобальної економіки.

3. У другому розділі роботи автором проаналізовано стратегічні ініціативи міжнародних корпорацій США та Великої Британії – країнах, в яких є найбільша чисельність міжнародних компаній, які орієнтовані на боротьбу з глобальними викликами (стор. 104), що базуються на шести ключових стратегіях. Розширення аналізу стратегічних ініціатив міжнародних корпорацій на прикладі країн ЄС, з якими Україна має більший відсоток міжнародної торгівлі, більш поглибив б дослідження.

4. На стор. 163 рис. 3.4 автором розроблено процес стратегічного управління та формування адаптивної стратегії розвитку міжнародних корпорацій агропромислового сектору в умовах глобальних викликів на основі data-driven управління, який складається з десяти етапів. В роботі бажано було б більш широко розкрити етап реалізації адаптивної стратегії міжнародної корпорації через цифрові системи моніторингу, без якого навіть найкраще розроблена стратегія залишиться лише сформованою на папері.

5. Для оцінки ефективності стратегічного управління міжнародних корпорацій автором розроблено інтегральний показник ефективності стратегічного управління (ISE), який включає в себе фінансову результативність; конкурентні позиції; рівень резильєнтності; інноваційний потенціал; сталість розвитку. Однак, в роботі не уточнено які критерії відбору цих складових та вагових коефіцієнтів було застосовано.

Проте зазначені зауваження є предметом наукової дискусії і не знижують теоретичної та практичної цінності дисертаційної роботи Ольшанського Гліба Владиславовича.

Відповідність встановленим вимогам.

Дисертація виконана українською мовою, повністю відповідає чинним вимогам і стандартам для наукових робіт. Робота являє собою самостійне наукове дослідження, що демонструє високий науково-теоретичний рівень, належну структурованість і коректне оформлення згідно з академічними нормами. Аналіз змісту дисертації підтверджує системний підхід до вирішення поставлених наукових завдань, що засвідчує її наукову цінність та відповідність критеріям дослідницької роботи.

З огляду на актуальність теми, обґрунтованість і достовірність сформульованих положень, наукову новизну, а також теоретичну та практичну цінність, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Ольшанського Гліба

Владиславовича на тему «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів» є завершеною самостійною працею. У ній отримано нові, науково обґрунтовані результати, що дозволило вирішити важливе наукове завдання з теоретичної та прикладної точок зору. Автор успішно досяг поставленої мети, яка полягала у розробці теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо стратегічного управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів на основі концептуального підходу до формування інтегрованого адаптивно-резильєнтного організаційного механізму в умовах глобальної турбулентності.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота на тему «Стратегічне управління діяльністю міжнародних корпорацій в умовах глобальних викликів» є актуальним, завершеним та самостійним науковим дослідженням, що має вагоме теоретичне і практичне значення, відповідає за актуальністю, науково-теоретичним рівнем, основними результатами обґрунтованості, науковою новизною та практичним значенням вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями та постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами та доповненнями, а її автор – Ольшанський Гліб Владиславович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент» (галузь знань 07 Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

**Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри світової економіки Державного
торговельно-економічного університету**

Марина КОРЖ



Підпис Марини Корж засвідчую

Знач Начальник відділу кадрів

Н. Шевченко