

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу
Мірошніченко Ігоря Васильовича
на тему «Організаційно стабілізаційний механізм корпоративного управління
на основі оптимізації бізнес процесів»
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань **07 управління та адміністрування**
за спеціальністю **073 Менеджмент**

Актуальність теми дисертації

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню комплексного наукового завдання – формуванню організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів. Це завдання має виняткову актуальність у сучасних умовах, коли корпоративний сектор України виконує не лише економічну, а й стратегічну функцію, забезпечуючи стійкість держави та її здатність протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам.

Корпорації сьогодні контролюють значну частину критичної інфраструктури – енергетичні, транспортні, металургійні та ІТ-комплекси. Від ефективності їхнього управління залежить не лише фінансова стабільність, а й національна безпека. Автор слушно наголошує, що корпоративне управління трансформується із суто економічної категорії у стратегічний інструмент державної політики.

Водночас післявоєнна відбудова економіки потребує нових управлінських моделей, здатних забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність. Оптимізація бізнес-процесів у цьому контексті виступає як ключовий механізм стабілізації, що дозволяє корпораціям зберігати кадровий потенціал, відновлювати виробничі цикли та інтегруватися у світовий економічний простір.

Автор дисертації окреслює три системні розриви, які потребують негайного вирішення:

- руйнування операційного середовища – втрата ринків збуту та господарських зв'язків;
- кадрова деградація – міграція персоналу та управлінських кадрів, що призводить до втрати інституційної пам'яті;
- необхідність системної стабілізації – перехід від ситуативних антикризових рішень до процесно-орієнтованої оптимізації бізнес-архітектури.

Таким чином, дисертаційна робота:

- позиціонує корпоративний сектор як стратегічний елемент національної безпеки;
- відповідає завданням післявоєнної відбудови та глобальної інтеграції;
- пропонує інноваційні управлінські рішення для кризових умов;
- заповнює методологічні прогалини у сфері оцінювання ефективності корпоративного управління.

Отже, актуальність теми дисертації Мірошніченка І.В. не викликає сумнівів: вона має стратегічне значення для розвитку корпоративного сектору

та економіки України загалом, поєднуючи наукову новизну з прикладною корисністю.

Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни

Дисертаційна робота Мірошніченка Ігоря Васильовича присвячена вирішенню складного наукового завдання – формуванню організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів. Наукові результати дослідження відзначаються високим рівнем обґрунтованості та достовірності, що забезпечується:

- використанням методів загальнонаукового та спеціального характеру (узагальнення, систематизація, семантичний аналіз, статистичний, системно-аналітичний, експертні оцінки);

- аналізом нормативно-правової бази України, яка регламентує корпоративне управління;

- застосуванням корпоративної та фінансової звітності підприємств, а також статистичних даних Державної служби України;

- системним аналізом наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, що забезпечує теоретичну верифікацію результатів.

Це дозволяє стверджувати, що отримані результати є достовірними, обґрунтованими та відповідають сучасним вимогам наукової діяльності.

Наукова новизна отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у вдосконаленні та розробленні нових методичних підходів.

Найбільший науковий інтерес становлять положення, що віднесені до категорії удосконалено:

- методичний підхід до інтегрального оцінювання ефективності організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління з використанням авторського набору збалансованої системи показників, який, на відміну від наявних, ґрунтується на врахуванні, з одного боку, механізмів забезпечення реалізації корпоративного управління з позиції організаційної та стабілізаційної складових такого управління, а з іншого – ринкових та неринкових елементів механізму. Це дозволяє отримати комплексний показник ефективності корпоративного управління в усіх чотирьох вищезазначених площинах задля забезпечення балансу інтересів учасників;

- методичний підхід до оцінювання ефективності бізнес-процесів з використанням збалансованої системи показників, в основу якого покладено структуру моделі EP2M, що, на відміну від наявних, містить директиви, виконання та результати, адаптовані під запити механізму корпоративного управління: директиви доповнено напрямом оцінювання «корпоративна культура та КСВ», виконання – напрямом «ефективне корпоративне управління», а результати – напрямом «корпоративні результати». Це уможливорює урахування корпоративного аспекту забезпечення ефективності бізнес-процесів;

- методичний підхід до оптимізації фінансового забезпечення в системі корпоративного управління з використанням моделі Дюпона, який, на відміну від наявних, представлено у вигляді семифакторної моделі, що одночасно враховує мультиплікатори власного капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань. Це дозволяє за результатами оцінювання варіювати не тільки

структурою власного й позикового капіталів, а ураховувати тривалість залучення позикового капіталу (довгострокову та короткострокову) задля забезпечення можливостей отримувати додаткові прибутки на капітал та уникати можливих фінансових втрат;

- методичний підхід до оцінювання ефективності діяльності органів корпоративного управління на основі бінарного векторного підходу, у межах якого, на відміну від наявних, запропоновано в частині оцінювання діяльності органу як системи враховувати організацію, результати та перспективи діяльності органу, а в частині оцінювання діяльності персоналу органу – компетентності, мотивацію й саморозвиток. Це уможливило врахування як поточної результативності діяльності органів КУ, так і потенціалу його стратегічної діяльності;

- методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного механізму, що використовується для виконавчих директорів корпорацій на основі модифікації «Теорії очікувань Врума», у якому, на відміну від наявних, запропоновано включити «корпоративний контекст». Це дозволить оцінити інституційні та мотиваційні механізми впливу акціонерів на виконавчих директорів у напрямку урегулювання конфлікту інтересів і формування у виконавчих директорів додаткового корпоративного контексту мотивації до ефективної діяльності на займаній посаді;

- методичний підхід до оцінювання неринкових елементів організаційної та стабілізаційної складових механізму корпоративного управління, з використанням збалансованої системи показників на основі моделі EP2M, яка, на відміну від наявних, ураховує внутрішні й зовнішні механізми забезпечення реалізації КУ. Це дозволяє сформувати цілісну аналітичну базу для ідентифікації дисбалансів як у внутрішній структурі (склад органів КУ, інформаційні потоки), так і в площині взаємодії з регуляторним середовищем (аудит, державне управління), забезпечуючи синхронізацію стабілізаційних заходів із нормативно-методичними вимогами та стратегічними цілями розвитку корпорації;

Важливими результатами дослідження є наукові положення, віднесені до категорії подальшого розвитку:

- визначення категорії «організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління» як інтегрованої системи цілей, завдань, принципів, функцій і методів корпоративного управління, що забезпечують досягнення бажаних результатів діяльності корпорації з урахуванням вимог внутрішнього й зовнішнього середовища на основі оптимізації бізнес-процесів з використання організаційно-стабілізуючих інструментів управління, а також запропоновано структуру такого механізму із поділом на внутрішній і зовнішній механізми на основі пересічного поєднання організаційної та стабілізаційної складових із виокремленням ринкових і неринкових елементів механізму, що в комплексі забезпечує реалізацію трикутника інтересів корпоративного управління (акціонери - рада директорів - правління);

- методичний підхід до побудови механізму формування мотивації виконавчих директорів до ефективного управління, що, на відміну від наявних, містить механізми впливу акціонерів на виконавчих директорів (інституційні й мотиваційні) та механізми формування стимулів (матеріальні й нематеріальні). Це дозволить інтегрувати інституційні та мотиваційні інструменти в багаторівневу

систему стимулювання, що дозволяє нівелювати конфлікт інтересів і забезпечити стійке управління через формалізацію відповідальності виконавчих органів.

Отримані результати відрізняються від існуючих підходів широким охопленням проблематики корпоративного управління, врахуванням ринкових та неринкових чинників впливу на стійкість корпоративних структур, а також спрямованістю на розробку стабілізаційного механізму корпоративного управління. Такий підхід розглядає бізнес-процеси як ключову основу для підвищення ефективності управлінських рішень, зниження ризиків та забезпечення адаптивності корпорацій у кризових умовах.

Обґрунтованість наукових висновків підтверджується:

- логічною структурою дослідження, що відповідає поставленим меті та завданням;

- використанням сучасних методів аналізу та моделювання;

- апробацією результатів у межах науково-дослідних програм Криворізького національного університету;

- відповідністю отриманих висновків реальним потребам корпоративного сектору України.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення результатів дослідження полягає у створенні методик та рекомендацій для формування й оцінювання ефективності організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів. Вони мають прикладний характер і можуть бути використані:

- у корпоративних структурах – для адаптації системи управління до умов воєнного стану, мінімізації ризиків, відновлення логістики та забезпечення безперервності діяльності;

- у державному регулюванні – для вдосконалення нормативно-правових актів, підвищення прозорості бізнесу та інвестиційної привабливості;

- у науковій сфері – як база для подальших теоретичних розробок;

- в освіті – для інтеграції матеріалів у навчальні плани ЗВО.

Отримані наукові результати дослідження впроваджено в практичну діяльність ДП «СхідГЗК» (довідка № 01-03/451-вих від 10.03.2026). Окремі результати наукових досліджень використовуються в навчальному процесі Криворізького національного університету (акти № 01/10-09/26 від 01.04.2026 та № 01/10-10/26 від 01.04.2026) при викладанні дисциплін: «Управління ризиками бізнес-процесів», «Фінансово-економічна безпека: стратегія та механізми забезпечення».

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності

За своїм змістом дисертаційна робота Мірошніченка Ігоря Васильовича повністю відповідає вимогам Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня зі спеціальності 073 Менеджмент та напрямам досліджень відповідно до галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Робота є завершеною науковою працею, що свідчить про наявність особистого внеску здобувача у розвиток напряму оптимізації механізмів управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств. У дослідженні

простежується чітка логіка викладу, відповідність поставленим меті та завданням, а також системність у використанні методологічних інструментів.

Перевірка дисертаційної роботи на текстові співпадиння підтвердила її самостійність:

- відсутні елементи фальсифікації, компіляції, фабрикації та плагіату;
- використані ідеї, результати й тексти інших авторів мають належні посилання на джерела;
- дотриманість принципів академічної доброчесності, що відповідають сучасним вимогам до наукових досліджень.

Таким чином, дисертаційна робота Мірошніченка І.В. є завершеним, самостійним і доброчесним дослідженням, яке демонструє високий рівень наукової культури здобувача та його здатність до формування нових методологічних рішень у сфері корпоративного управління.

Структура і обсяг дисертаційної роботи

Дисертація складається з двох томів:

Том 1 – загальним обсягом 274 сторінки, включає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел (441 найменування на 41 сторінці). Основний текст становить 206 сторінок, містить 43 таблиці та 27 рисунків.

Том 2 – додатки, загальним обсягом 129 сторінок.

Вступ

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, окреслено наукову новизну та практичне значення роботи. Наведено характеристику джерельної бази та методів дослідження, сформульовано положення, що виносяться на захист.

Перший розділ

Систематизовано наукові підходи до визначення сутності корпоративного управління.

Запропоновано авторське визначення корпоративного управління як дієвої системи взаємодії органів управління між собою та із зовнішніми стейкхолдерами.

Обґрунтовано організаційно-стабілізаційний механізм як інтегровану систему цілей, завдань, принципів, функцій і методів управління.

Побудовано модель механізму, що базується на узгодженні інтересів тріади «акціонери – рада директорів – правління» та включає внутрішні й зовнішні механізми, ринкові та неринкові елементи.

Другий розділ

Вдосконалено методичні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів і фінансового забезпечення корпорацій.

Розроблено модифіковану модель EP2M, що включає блоки корпоративної культури, КСВ та корпоративних результатів.

Запропоновано авторську семифакторну модель Дюпона для аналізу архітекτονіки капіталу.

Розроблено методичний підхід до оцінювання діяльності органів корпоративного управління на основі бінарно-векторного моделювання.

Удосконалено підхід до формування кадрового резерву із використанням багаторівневої фільтрації та матриці «9-box grid».

Обґрунтовано застосування збалансованої системи показників для оцінювання впливу конкурентного середовища та неринкових елементів.

Запропоновано новий механізм мотивації виконавчих директорів на основі біполярного підходу.

Третій розділ

Запропоновано чотиривекторний аналіз ефективності корпоративного планування (цільовий, ресурсний, процесний, результативний аспекти).

Обґрунтовано систему управління ризиками корпоративного управління, інтегровану у стратегію за стандартами COSO ERM та ISO 31000.

Доведено доцільність застосування методу інструментальних змінних (IV) для оцінювання впливу фондового ринку на корпоративне управління.

Удосконалено підхід до оцінювання корпоративного співробітництва, що дозволяє визначати фінансову синергію та стратегічну стійкість.

Розроблено методику інтегрального оцінювання організаційно-стабілізаційного механізму на основі двовекторної декомпозиції та стандартизації показників за шкалою Харрінгтона.

Висновки

У висновках узагальнено результати дослідження, сформульовано основні положення, що виносяться на захист, та окреслено напрями подальших наукових пошуків. Мова дослідження є науковою, доступною та зрозумілою, без надмірної складності чи багатослівності. Автор використовує загальноприйнятну термінологію корпоративного управління, економіки та бізнес-процесів, що забезпечує точність і коректність викладу. Стиль мовлення відзначається аналітичністю та системністю, що дозволяє простежити логіку дослідження та обґрунтованість висновків. Автор дотримується принципів наукової об'єктивності, уникає суб'єктивних оцінок, акцентуючи увагу на фактах, статистичних даних та результатах аналізу.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи

Наукові результати дисертації Мірошніченка Ігоря Васильовича отримали належне висвітлення та апробацію, що підтверджує їхню достовірність і практичну значущість.

Здобувач опублікував 11 наукових праць, серед яких: 5 статей у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку фахових видань України; 6 публікацій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації на конференціях та у збірниках.

Загальний обсяг публікацій становить 71 друкований аркуш, з яких 12 аркушів належать авторові одноосібно. Це свідчить про значний особистий внесок здобувача у розвиток наукової проблематики корпоративного управління.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження були представлені на низці міжнародних наукових конференціях, зокрема: Економіка та менеджмент сучасних організацій (Кривий Ріг, 2022–2025 pp.); Розвиток промисловості та суспільства (Кривий Ріг, 2022–2025 pp.); Current trends in the development of youth theories (Анкара, Туреччина, 2023 p.); Distance learning in modern conditions and new technologies (Стокгольм, Швеція, 2023 p.).

Таким чином, результати дисертаційної роботи не лише знайшли відображення у публікаціях, але й пройшли апробацію на міжнародному рівні, що підтверджує їхню наукову цінність та відповідність сучасним вимогам академічної спільноти.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи

Попри високий рівень виконання роботи, можна зазначити такі зауваження:

1. Історичний огляд еволюції корпоративних форм у першому розділі (с. 25–29) подано надмірно розгорнуто. Така деталізація, попри її інформативність, частково відволікає від логіки переходу до сучасних концепцій корпоративного управління. Доцільним видається акцентування уваги на ключових етапах становлення сучасних моделей, що забезпечило б більш чітку структурну динаміку розділу.

2. Запропонована авторська методика оцінювання ефективності бізнес-процесів (с. 87–100) базується на багаторівневій системі критеріїв та показників, що охоплюють як фінансові, так і нефінансові аспекти діяльності корпорацій. Комплексність свідчить про високий рівень наукової опрацьованості, вона водночас може ускладнювати практичне застосування моделі у корпораціях із менш розвиненою системою управління. Для підприємств, які не мають достатніх ресурсів для збору та аналізу великої кількості даних, методика може виглядати надто громіздкою та вимагати значних витрат часу й коштів. У науковому дискурсі важливо забезпечити баланс між глибиною методології та її практичною доступністю, щоб інструментарій міг бути використаний не лише у великих корпораціях, але й у середніх та малих підприємствах. Надмірна складність може створювати враження, що методика є радше академічною конструкцією, ніж прикладним інструментом для широкого використання.

3. Обмежена роль акцій як індикатора корпоративного управління. У підрозділі 3.1.4 (с. 171–182) автор детально аналізує трансформацію фондового ринку України у воєнних умовах, зокрема різке скорочення обсягів торгів акціями вітчизняних емітентів. Хоча це відображає реальний стан ринку, така ситуація фактично нівелює роль акцій як ключового індикатора ефективності корпоративного управління. У розвинених економіках ціна акцій виконує дисциплінуючу функцію, сигналізуючи про якість управлінських рішень та стратегій. В українських умовах через низьку ліквідність та відсутність попиту акції перестають виконувати цю роль, отже доцільним є використання альтернативних методів оцінювання, які враховують специфіку українського фондового ринку та кризові виклики його функціонування.

4. Висока залежність від експертного оцінювання. Запропонована методика оцінювання ефективності діяльності органів корпоративного управління (с. 115–118) базується на бальній системі (0–10 балів) та експертному виставленні оцінок за окремими показниками. Хоча це відповідає міжнародним практикам (FRC, IFC, Deloitte, NACD), така залежність від експертних суджень може створювати ризик суб'єктивності та неоднорідності результатів. У науковому дискурсі важливо забезпечити баланс між якісними та кількісними методами, щоб уникнути надмірної залежності від суб'єктивних

оцінок. Крім того, використання шкали Харрінгтона як психофізичної шкали інтерпретації результатів може бути сприйняте як надмірне ускладнення, що знижує прозорість для практичного застосування.

5. Структура таблиці 3.1 (с. 153) може бути деталізована. Виділення підгруп параметрів або уточнення окремих формулювань сприяло б підвищенню однозначності інтерпретації характеристик мотивації виконавчих директорів.

Вважаю, що зазначені зауваження не є визначальними, мають дискусійний характер і не зменшують загальної наукової новизни та практичної цінності результатів і, відповідно, не впливають на загальний позитивний висновок щодо дисертаційної роботи.

Заключна оцінка дисертаційної роботи

Дисертаційна робота здобувача ступеня доктора філософії Мірошніченка Ігоря Васильовича на тему «Організаційно-стабілізаційний механізм корпоративного управління на основі оптимізації бізнес-процесів» виконана на високому науковому рівні є завершеним дослідженням та не порушує принципів академічної доброчесності.

Сукупність теоретичних і практичних результатів роботи розв'язує важливе наукове завдання, що має істотне значення для галузі знань 07 Управління та адміністрування та спеціальності 073 Менеджмент. Здобувач продемонстрував високий рівень володіння теорією та методологією наукової діяльності, забезпечив достовірність отриманих результатів та запропонував нові науково обґрунтовані підходи до формування й оцінювання організаційно-стабілізаційного механізму корпоративного управління.

Дисертація за своєю актуальністю, практичною цінністю, науковою новизною та оформленням повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема положенням п. 6–9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 та вимогам наказу МОН України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Здобувач Мірошніченко Ігор Васильович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів
Дніпровського національного університету
імені Олеся Гончара

Вячеслав МАКЕДОН

Проректор з наукової роботи
Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара
кандидат біологічних наук, професор

Олег МАРЕНКОВ

