

Притяго до разової співпраці з метою залучення рач
PHD 13817 проф. Марченко Л.В.
Гончаренко
06.06.2026 р.

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Токмакової Ірини Василівни
на дисертаційну роботу Рябцева Василя Анатолійовича
на тему: «Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого
розвитку промислового підприємства», подану на здобуття
наукового ступеня доктора філософії з галузі знань
07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 - Менеджмент

Актуальність обраної теми

У сучасних умовах глобальної нестабільності, масштабних геополітичних трансформацій та посилення негативного впливу зовнішнього середовища традиційні моделі функціонування українських промислових підприємств поступово втрачають свою ефективність. Воєнні виклики, руйнування логістичних ланцюгів постачання, дефіцит ресурсів, посилення конкурентного тиску та прискорення цифровізації обумовлюють необхідність перегляду усталених підходів до менеджменту. За цих обставин забезпечення сталого розвитку підприємств промислового сектору потребує переходу від концепції максимізації прибутку до моделі збалансованого створення цінності для всіх груп стейкхолдерів. Вона має узгоджувати інтереси персоналу, менеджменту, власників, постачальників, споживачів і територіальних громад, залишаючись при цьому економічно контрольованою та організаційно керованою.

Партнерська модель забезпечує інтеграцію принципів екологічного, соціального та корпоративного управління у систему менеджменту, посилює адаптивність бізнесу до зовнішніх викликів, зміцнює його конкурентоспроможність та формує передумови для сталого зростання. При цьому система управління персоналом трансформується від адміністративної до партнерської, орієнтуючись на залучення працівників до прийняття рішень, розвиток людського капіталу та підвищення соціальної відповідальності.

Незважаючи на вагомий науковий інтерес до корпоративного партнерства, більшість наявних підходів обмежується дослідженням окремих його аспектів – переважно соціальної відповідальності, трудових відносин чи корпоративного управління. Натомість питання розробки методичного апарату для оцінювання його ефективності та створення комплексу дієвих інструментів його реалізації в умовах сучасних викликів залишаються недостатньо теоретично обґрунтованими й потребують подальшого практичного забезпечення. З огляду на викладене, дослідження Рябцева В. А., спрямоване на формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства, є актуальним і своєчасним.

Практичне значення актуалізованої проблематики посилюється тим, що українські підприємства мають одночасно вирішувати завдання виробничої

стабілізації, цифровізації управління, збереження персоналу, пошуку надійних партнерів і підготовки до повоєнної модернізації. У такому контексті робота спрямована на розв'язання актуального науково-прикладного завдання менеджменту.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Тематика дисертаційної роботи узгоджується зі стратегічними орієнтирами державної політики у сфері сталого розвитку, відновлення економіки, цифрової трансформації та підвищення конкурентоспроможності промисловості. Дослідження виконано з урахуванням положень Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 та Національної економічної стратегії на період до 2030 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 179.

Доцільно також відзначити відповідність тематики дисертації положенням Плану Ukraine Facility 2024-2027, схваленого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 березня 2024 р. № 244-р, Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р, а також Плану відновлення України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 18 липня 2023 року № 731-2023-п.

Зміст дисертації відповідає зазначеним документам, оскільки в роботі розглянуто сталий розвиток промислових підприємств, цифровий супровід управлінських рішень, комплаєнсну перевірку контрагентів, організаційну стійкість, розвиток персоналу і формування інституційних умов для більш керованої взаємодії зі стейкхолдерами.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень

Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що сформульовані автором положення, висновки і рекомендації мають належний рівень обґрунтованості.

Концепція дослідження узгоджена з поставленими завданнями, які охоплюють узагальнення концептуальних засад сталого розвитку, уточнення змісту корпоративного партнерства, систематизацію інструментів інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом, дослідження методів оцінювання, розроблення механізму, формування організаційної структури центру корпоративного партнерства та практичних рекомендацій щодо його впровадження.

Методичний апарат роботи є достатнім для досягнення поставленої мети. У

дисертації використано монографічний і порівняльний аналіз, теоретичне узагальнення, наукове абстрагування, систематизацію і класифікацію, системний та інституційний підходи, статистико-економічний аналіз, експертні оцінки, анкетування, економіко-математичне моделювання, процесний і графічний методи, абстрактно-логічний метод.

Інформаційна база дослідження охоплює нормативно-правові акти України та країн Європейського Союзу, наукові праці з питань сталого розвитку, партнерства, корпоративного управління і соціальної відповідальності, статистичні дані Міністерства цифрової трансформації України, Державної служби статистики України та ресурси мережі Інтернет. Така база є прийнятною для дослідження заявленої проблематики, а поєднання теоретичних, аналітичних і прикладних блоків підвищує достовірність отриманих результатів.

Слід позитивно оцінити те, що автор не зупинився на описі окремих інструментів партнерства, а запропонував послідовний перехід від теоретичного обґрунтування до організаційного дизайну і багатокритеріальної процедури оцінювання. Саме ця послідовність дає змогу розглядати дисертацію як завершене дослідження, а не як механічну сукупність окремих розділів.

Характеристика структури та змісту дисертаційної роботи

Дисертація має завершену структуру і складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 251 сторінку, зокрема основний текст - 199 сторінок. Матеріали дисертації містять 21 рисунок, 29 таблиць і 5 додатків. Список використаних джерел налічує 144 найменування.

У першому розділі «Теоретико-методологічні основи корпоративного партнерства як інструменту сталого розвитку підприємства» (с. 28-84) розкрито концептуальні засади сталого розвитку, корпоративне партнерство як форму реалізації концепції сталого розвитку компаній та зв'язок корпоративного партнерства з управлінням персоналом.

На основі аналізу теоретичних засад розвитку (с. 28–30) та узагальнення наукових підходів до трактування сутності сталого розвитку (с. 31–36) систематизовано його ключові складові (с. 37) та розкрито принципи Стратегії сталого розвитку України до 2030 року (с. 36–42). Це дало змогу ідентифікувати основні виклики та окреслити перспективи забезпечення сталого зростання промислових підприємств (с. 43–45). Дослідження змістовних характеристик партнерства (с. 46–60) та людського потенціалу як складової сталого розвитку (с. 61–65) дозволило дійти висновку, що корпоративне партнерство виступає важливим чинником сталого розвитку, оскільки забезпечує умови для збереження, розвитку та ефективного використання людського потенціалу шляхом довгострокової взаємодії й соціальної відповідальності (с. 65–70). На

засадах розкриття змісту внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності бізнесу (с. 71-76) та сучасного цифрового інструментарію управління персоналом (с. 77-81) автором встановлено архітектуру корпоративного партнерства у безпосередньому зв'язку із системою управління персоналом та розроблено алгоритм впровадження дистанційного онбордингу (с. 82–84).

Другий розділ «Дослідження організації управління персоналом на основі методології корпоративного партнерства» (с. 87-130) присвячено інструментам інтеграції принципів сталого розвитку та управління персоналом, організації управління корпоративним партнерством і сучасним підходам до його оцінювання.

У роботі систематизовано та ґрунтовно охарактеризовано інструменти корпоративного партнерства (с. 87–103). Особливу увагу приділено визначенню переваг спільних підприємств для бізнесу (с. 91), обґрунтуванню причин використання аутсорсингу (с. 93), дослідженню можливостей цифрових платформ у розвитку корпоративного партнерства та управлінні персоналом (с. 100), а також виокремленню ключових інструментів інтегрованого підходу до управління персоналом (с. 103). Аналіз моделей корпоративного управління (с. 104–115) засвідчив відсутність універсальної схеми менеджменту та підтвердив, що для вітчизняної практики найбільш характерною є змішана модель, яка поєднує елементи ринкового контролю, соціального партнерства, інституційної участі працівників та довгострокової орієнтації на сталий розвиток. На сторінках 116–119 розкрито методи оцінювання управління корпоративним партнерством. Проведено критичний огляд і порівняння сучасних методик та аналітичних підходів до оцінювання корпоративного партнерства (с. 120–129). Особливу увагу приділено концептуальній схемі відбору методики оцінювання (с. 126), а також логіці переходу від порівняння підходів до формування механізму оцінювання інструментів корпоративного партнерства (с. 129). Результатом проведеного аналізу стало обґрунтування сценарно-адаптивного багатокритеріального підходу до оцінювання корпоративного партнерства, який забезпечує врахування множини факторів впливу та можливих сценаріїв розвитку партнерських відносин.

Третій розділ «Формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом» (с. 133-210) становить основний прикладно-аналітичний блок дисертаційного дослідження.

Ураховуючи специфіку сучасних умов функціонування, автором сформовано механізм управління корпоративним партнерством на засадах сталого розвитку (с. 133–155). Його прикладне наповнення містить ER-модель інформаційно-аналітичного забезпечення (с. 143), систему фундаментальних принципів у контексті Цілей сталого розвитку (с. 145), а також декомпозицію організаційно-економічних складових (с. 147). Окрім того, графічно інтерпретовано структурно-функціональну модель зазначеного механізму

(с. 150), матрицю взаємозв'язку його внутрішнього та зовнішнього контурів (с. 152) і комплексну систему оцінювання ефективності взаємодії (с. 154). Розкрито методологічні засади функціонування центру корпоративного партнерства, який запропоновано розглядати як спеціально організовану міжфункціональну ланку системи управління персоналом і розвитку підприємства (с. 156–162). Обґрунтовано організаційну структуру управління центром корпоративного партнерства (с. 163–166), визначено принципи його організаційного проектування (с. 167) та розроблено процесний цикл реалізації партнерської ініціативи (с. 168–176). Запропоновано алгоритм структурно-мережевого проектування центру корпоративного партнерства із застосуванням механізму резервування (с. 177–181). На основі ретроспективного аналізу господарської діяльності підприємств (с. 182–188) розвинено інструментарій оцінювання ефективності корпоративного партнерства (с. 189–192) та сформовано систему сценарно-адаптивного моделювання його реалізації (с. 193–198). Математичне обґрунтування запропонованої моделі базується на використанні експертних оцінок, вагових коефіцієнтів критеріїв, інтегральних і робастних показників (с. 198–203), які в подальшому підлягають мережево-синергійному коригуванню (с. 204–210).

Загальні висновки (с. 215–220) підсумовують основні результати проведеного дослідження, підтверджують досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань, а також містять положення щодо наукової новизни і практичного значення отриманих результатів.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розробленні теоретико-методологічних засад і науково-практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом для забезпечення сталого розвитку промислового підприємства в умовах невизначеності. Найбільш вагомими є такі результати.

Автором розроблено сценарно-адаптивну багатокритеріальну модель оцінювання ефективності інструментів корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства, яка поєднує сценарно-змінні ваги критеріїв, робастне узагальнення за найменш сприятливим сценарієм і мережево-синергійне коригування результатів з урахуванням комплементарності інструментів (с. 120-129; с. 192-208). Застосування запропонованої моделі дозволяє оптимізувати процес прийняття пріоритетних управлінських рішень відповідно до диверсифікованих сценаріїв прояву зовнішніх загроз.

Для забезпечення комплексного зіставлення управлінських альтернатив на основі системи критеріїв, критично значущих для промислового підприємства в

умовах невизначеності, удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності й ефективності корпоративного партнерства шляхом переходу від ізольованих фінансових, процесних і експертних оцінок до інтегрованої багатокритеріальної процедури (с. 120-129; с. 189-208).

Обґрунтовано систему показників оцінювання ефективності використання інструментів корпоративного партнерства, яку розширено до шестивимірної основи: економічний ефект, кадрова стійкість, безперервність діяльності, комплаєнсна безпека, цифрова аналітичність і реалізованість (с. 190-193; с. 199-202), що дозволяє аргументувати гнучкі управлінські рішення та оперативно адаптувати параметри партнерства до умов мінливого макросередовища.

Сформовано інформаційно-аналітичне забезпечення механізму корпоративного партнерства через поєднання ER-моделі даних, ядра KPI, санкційної та добросесної верифікації контрагентів, оцінки повної вартості володіння ініціативою та цифрових засобів моніторингу (с. 137-154; с. 189-193), що є цифровою основою для прозорого, відтворюваного й контрольованого управління партнерськими процесами.

Удосконалено організаційно-економічний механізм управління корпоративним партнерством шляхом інтеграції внутрішнього кадрового і зовнішнього контрагентського контурів у єдиний керований цикл (с. 133-155). Розроблені положення дозволяють перевести процеси корпоративного партнерства з площини ситуативної взаємодії у статус постійно діючої, системно інтегрованої управлінської підсистеми підприємства;

Розвинуто науково-методичні засади інституціоналізації корпоративного партнерства шляхом створення профільного центру як спеціалізованої координаційної ланки в системі управління персоналом. (с. 156-158).

Обґрунтовано організаційну структуру управління центром корпоративного партнерства на засадах гнучкої функціонально-мережевої моделі з матричним розподілом повноважень (с. 159–181). Це забезпечує чітку структурування ролей, відповідальності та каналів взаємодії на підприємстві.

З метою підвищення життєздатності та адаптивності управлінської системи підприємства удосконалено метод структурно-мережевого проектування центру корпоративного партнерства шляхом урахування інтенсивності комунікацій, ризиків перевантаження, критичності вузлів і процедурного резервування ролей (с. 178-181), що забезпечує чітку орієнтацію на безперервність процесів управління.

Отримав подальшого розвитку інструментарій урахування високої мінливості та кадрових ризиків у моделях розвитку управлінського персоналу через введення змінної, що відображає організаційні бар'єри (с. 63-64; с. 71-83; с. 197-202). Корисність цього результату полягає у підвищенні реалістичності управлінських рішень: ефект партнерських інструментів оцінюється не в умовно

стабільному середовищі, а з урахуванням бар'єрів, що справді впливають на підприємство.

Розроблено алгоритм впровадження дистанційного онбордингу (с. 82-84), що забезпечує зв'язок між корпоративним партнерством і первинною інтеграцією працівника в організацію, де формується довіра, розуміння правил взаємодії та готовність брати участь у спільних цілях підприємства.

У цілому наукова новизна роботи полягає у комплексному розвитку науково-методичного підґрунтя для побудови та функціонування адаптивного організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством. Запропонований інструментарій інтегрований у систему управління персоналом промислових підприємств задля забезпечення безперервності їхнього розвитку в умовах високої мінливості та кадрових ризиків.

Теоретична цінність і практичне значення результатів дисертації

Теоретична цінність дисертації полягає у поглибленні наукових уявлень про корпоративне партнерство як керований спосіб узгодження інтересів, ресурсів, відповідальності та процедур взаємодії в системі сталого розвитку промислового підприємства. Автор пропонує розглядати корпоративне партнерство не як периферійний інструмент комунікації, а як підсистему управління, інтегровану з управлінням персоналом, цифровим моніторингом, комплаєнсом і безперервністю діяльності.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання промисловими підприємствами для побудови системи корпоративного партнерства, підвищення кадрової та організаційної стійкості, зниження транзакційних, комплаєнсних і репутаційних ризиків, обґрунтування управлінських рішень у сфері сталого і повоєнного розвитку.

Прикладна апробація результатів підтверджена використанням окремих положень, висновків і рекомендацій у діяльності ТОВ «ДНІПРОМЕТИЗ ТАС» для вдосконалення координації внутрішньої та зовнішньої взаємодії, підвищення обґрунтованості управлінських рішень, посилення організаційної стійкості та розвитку партнерських відносин (акт про впровадження від 12 грудня 2025 р.).

Крім того, теоретичні та практичні розробки використовуються ТОВ «ТАС ДНІПРОВАГОНМАШ», зокрема щодо вдосконалення процедур взаємодії між структурними підрозділами, контрагентами та іншими учасниками партнерських відносин, застосування індикативної вартості для оцінювання доцільності закупівельних рішень і впорядкування послідовності проходження партнерських ініціатив; це підтверджено актом впровадження № 48 від 21 січня 2026 р.

Окремі положення роботи мають освітню цінність для підготовки фахівців з менеджменту, управління персоналом, управління змінами та інноваційної діяльності. Це є важливим, оскільки дисертація пропонує не лише аналітичні

висновки, а й інструменти, придатні для навчального процесу і практичної підготовки управлінців.

Повнота викладення результатів у наукових публікаціях

Основні положення дисертації належним чином представлені в наукових публікаціях здобувача. За темою дослідження опубліковано 16 наукових праць, серед яких 5 статей у наукових фахових виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз даних, і 11 тез доповідей на науково-практичних конференціях. Загальний обсяг наукових праць становить 4,75 друк. арк., з них особисто автору належать 4,00 друк. арк.

Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, в них описано головні наукові здобутки, які представлено в трьох розділах дисертації. У роботах, які опубліковано у співавторстві, особистий вклад автора відображає зараховані за темою дисертації результати досліджень та не викликає сумнівів. У всіх публікаціях дотримано принципи академічної доброчесності.

Результати дослідження апробовано на 11 міжнародних науково-практичних конференціях у 2023-2025 рр. Такий рівень оприлюднення є достатнім для представлення результатів дисертації науковій спільноті та відповідає вимогам пунктів 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44.

Відповідність дисертації спеціальності та встановленим вимогам

Дисертаційна робота виконана державною мовою, має науковий стиль викладення, логічну структуру та відповідає заявленій темі. Зміст роботи відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», оскільки предметом дослідження є теоретико-методологічні засади та прикладні інструменти формування організаційно-економічного механізму управління корпоративним партнерством у системі управління персоналом підприємства.

Дисертація містить належний обсяг теоретичного аналізу, методичних положень і прикладних рекомендацій. Її результати мають ознаки самостійного наукового дослідження, а сформульовані висновки впливають зі змісту розділів. Обсяг, структура, публікаційна активність і практична апробація результатів є достатніми для дисертації на здобуття ступеня доктора філософії.

Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи Рябцева В. А. засвідчує, що вона містить

результати власних досліджень здобувача, а використання ідей, результатів і текстів інших авторів має посилання на відповідні джерела. Під час ознайомлення зі змістом роботи ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не встановлено. Текст дисертації структурований як самостійне дослідження, у якому результати автора відмежовані від положень, запозичених із наукової літератури та нормативних джерел.

Дискусійні положення та зауваження

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Рябцева В. А., необхідно відзначити окремі положення, які мають дискусійний характер або потребують додаткової конкретизації.

1. У підрозділі 3.2 на с. 171 у табл. 3.6 наведено матрицю розподілу відповідальності у центрі корпоративного партнерства, однак вона подана як фрагмент. Доцільно було б розширити її на повний життєвий цикл партнерської ініціативи: від ініціювання пропозиції та відбору партнера до погодження умов, моніторингу результатів, реагування на відхилення і завершення ініціативи. Це посилює б прикладну завершеність запропонованої організаційної моделі.

2. На рис. 3.4 на с. 154 подано систему основних показників оцінювання ефективності корпоративного партнерства в системі управління персоналом підприємства. Представлені показники варто було б чіткіше згрупувати за змістовими контурами - економічним, кадровим, безпековим, цифровим та організаційним, що дозволило би краще показати зв'язок індикаторів із запропонованою багатокритеріальною моделлю.

3. У табл. 3.7 на с. 172 наведено основні індикатори керованості організаційної структури центру корпоративного партнерства. Доцільним є доповнення таблиці графами щодо джерела даних, періодичності вимірювання та орієнтовного цільового значення кожного індикатора. Це зробило б таблицю зручнішою для безпосереднього використання на підприємстві.

4. У табл. 3.11 на с. 190 подано відповідність інструментів корпоративного партнерства, показників контролю та очікуваних ефектів. Таблицю можна було б посилити через додавання базового значення показника і бажаного результату після впровадження відповідного інструмента. У такому разі очікуваний ефект був би не лише якісно описаний, а й краще прив'язаний до вимірюваного результату.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер. Вони спрямовані на підвищення прикладної цінності окремих положень дисертації, але не ставлять під сумнів достовірність отриманих автором результатів, їх наукову новизну та практичну значущість.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Рябцева Василя Анатолійовича на тему «Корпоративне партнерство в системі забезпечення сталого розвитку промислового підприємства» є завершеною самостійною науковою працею, у якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають теоретичне і практичне значення для розвитку менеджменту промислових підприємств.

У роботі вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо формування організаційно-економічного механізму корпоративного партнерства в системі управління персоналом промислового підприємства. Зміст дисертації відповідає заявленій меті, завданням, спеціальності 073 «Менеджмент» і галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, а результати достатньо апробовані й оприлюднені у наукових публікаціях.

Дисертаційна робота відповідає вимогам 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, а її автор - Рябцев Василь Анатолійович - заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

ОФЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри «Економіка та управління
виробничим і комерційним бізнесом»
Українського державного університету
залізничного транспорту**

Токмакова

Ірина ТОКМАКОВА



Особистий підпис Ірини ТОКМАКОВОЇ
засвідчую 05.06.2026 р.
Завідуючий канцелярією
УкрДУЗТ *Челомбітько*