

Згідно з
порушеною
порушеною
13803
09.06.2022р

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук,
професора Ястремської Олени Миколаївни

на дисертаційну роботу Пономаренка Руслана Валерійовича на тему:
«Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування
розвитку підприємств», представлену на здобуття ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 – Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 - Менеджмент

1. Актуальність теми дослідження

Дисертаційне дослідження Р. В. Пономаренка присвячено вирішенню важливого науково-практичного завдання – розвитку теоретичних основ та розробці методичного інструментарію стратегічного планування в умовах безпрецедентної нестабільності зовнішнього середовища. Актуальність обраної теми обґрунтовується декількома фундаментальними факторами. По-перше, повномасштабна військова агресія проти України та пов'язані з нею руйнування виробничо-логістичних ланцюгів поставили вітчизняні промислові підприємства перед необхідністю докорінного перегляду стратегічних пріоритетів. По-друге, турбулентність та підвищена складність зовнішнього середовища, підсилення глобалізаційних процесів обумовлюють необхідність постійного розвитку теоретичних засад та актуалізацію методичного інструментарію стратегічного планування. По-третє, глобальні тренди цифровізації та переходу до «зеленої» економіки вимагають від менеджменту нових підходів до формування довгострокових планів розвитку, які б поєднували економічну ефективність із соціальною та екологічною відповідальністю.

Традиційні методи стратегічного планування, розроблені для стабільних ринків, вичерпали свій ресурс, оскільки вони не враховують нелінійність сучасних процесів та критичну швидкість змін зовнішнього середовища. У роботі автор ґрунтовно доводить, що застарілі підходи до стратегування часто стають «гальмом» для розвитку, оскільки базуються на екстраполяції минулих успіхів, тоді як сучасна реальність вимагає ітераційного підходу та сценарного моделювання. Робота здобувача заповнює цю нішу, пропонуючи динамічний інструментарій стратегічного аналізу та стратегування.

Актуальності роботі додає розгляд стратегічного планування через призму сталого розвитку та ESG-стандартів. У контексті європейської інтеграції України та впровадження механізму прикордонного вуглецевого

коригування (СВАМ), розробка методичного інструментарію, який інтегрує екологічні цілі у загальну стратегію підприємства, є не просто науковим пошуком, а життєвою необхідністю для металургійного сектору.

Особливої ваги робота набуває через фокус на промислових підприємствах металургійного комплексу, які є фундаментом економіки, але наразі стикаються з критичними викликами: руйнуванням логістичних ланцюгів, енергетичною нестабільністю та дефіцитом кадрів.

Таким чином, обрана тема є своєчасною, теоретично важливою та практично значущою для менеджменту сучасних суб'єктів господарювання.

2. Зв'язок теми дослідження з науковими програмами, планами, темами

Дисертація виконувалася з урахуванням і відповідно до основних положень Закону України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки» № 2623-III від 11 липня 2001 року із змінами і доповненнями, Постанови Кабінету Міністрів України № 476 від 30 квітня 2024 р. «Про затвердження переліку пріоритетних тематичних напрямів досліджень і науково-технічних розробок на період до 31 грудня року, наступного після припинення або скасування воєнного стану в Україні», Указу Президента «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку» № 225/2021 від 2 червня 2021 року, планів наукових досліджень кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня Українського державного університету науки і технологій за напрямом «Розвиток стратегічного управління підприємствами» та «Розвиток методичних засад планування діяльності підприємств». Зокрема теоретико-методичні напрацювання використані при виконанні госпдогвірної науково-дослідної роботи за темою «Обґрунтування виробничої програми ПАТ «НЗФ» з урахуванням оптимізації поточних витрат» (номер державної реєстрації Х427010003), у межах якої автором було розроблено концептуальну модель системи стратегічного планування операційної діяльності підприємства, здійснено моделювання впливу факторів на фінансові результати діяльності підприємства, прогнозування зміни фінансових результатів підприємства з урахуванням істотних факторів та розроблено рекомендації щодо формування виробничої програми підприємства з урахуванням оптимізації поточних витрат.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертація характеризується високим рівнем аргументації. Наукові положення дисертації базуються на глибокому вивченні еволюції теорії

стратегічного планування. Автор спирається на фундаментальні праці класиків стратегічного менеджменту (І. Ансоффа, М. Портера, Г. Мінцберга) та сучасних вітчизняних дослідників. Достовірність результатів забезпечується використанням широкого спектра методів: системного аналізу - для уточнення понятійного апарату, зокрема категорій «стратегія», «стратегічне планування» та інших; економіко-математичного моделювання - для розробки методичного інструментарію; кількісного оцінювання - для діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; графічного моделювання - для візуалізації ітераційних процесів вибору стратегії.

Використаний методичний апарат є репрезентативним.

Логіка дисертаційного дослідження ґрунтується на системному підході: у розділах послідовно розкривається суть поставлених завдань. Обрана структура є раціональною, оскільки кожне завдання завершується обґрунтованим науковим результатом, що сукупно забезпечує досягнення мети роботи.

У першому розділі роботи «Теоретико-методологічні засади стратегічного планування розвитку підприємств» автор заклав теоретичний фундамент дослідження. Основну увагу приділено:

- еволюції концепцій: проаналізовано генезис стратегічного планування - від перших моделей фінансового планування до сучасних гнучких систем управління в умовах цифровізації;
 - уточненню понятійного апарату: поглиблено трактування понять «стратегія» та «стратегічне планування» як ітераційного процесу адаптації підприємства до зовнішніх викликів;
 - типізації етапів розвитку: обґрунтовано виокремлення сучасного «партнерського» етапу, де ключову роль відіграє взаємодія підприємства з екосистемою та стейкхолдерами;
 - розробці структурно-логічної моделі стратегічного планування, яка системно представляє процес, починаючи від визначення місії підприємства до оформлення стратегічного плану, як планового документу.
- У другому розділі «Комплексний стратегічний аналіз як аналітичне забезпечення стратегічного планування», який є методичним ядром роботи, розроблено авторські підходи до:
- діагностики стану внутрішнього середовища: запропоновано систему показників (економічних, технологічних, управлінських) для оцінки поточного потенціалу підприємства;
 - дворівневого аналізу зовнішнього середовища: розроблено методику оцінки «ближнього» оточення та «дальнього» середовища з використанням інструментів нечіткої логіки (fuzzy logic);
 - механізму вибору стратегії: розроблено «Граф стратегічного вибору» та матрицю уточнення стратегічного вибору, які дозволяють формалізувати

процес прийняття рішення щодо переходу до конкретної стратегічної альтернативи залежно від комбінації внутрішніх та зовнішніх факторів.

У третьому розділі «Методико-організаційне забезпечення процесу стратегічного планування» представлено основні теоретичні засади формування стратегічного плану підприємства відповідно до авторської моделі стратегічного планування, основними з яких є:

- удосконалена структура системи збалансованих показників, яка базується на функціональному підході виділення підсистем, орієнтована на декомпозицію двох запропонованих у роботі типів цілей, а також відповідає специфіці промислових підприємств та сучасному етапу їх розвитку;
- обґрунтована загальна структура стратегічного плану, напрацьовано методичні підходи та надано рекомендації до розробки кожного розділу.

Велика увага приділена організаційному забезпеченню розробки та реалізації стратегічного плану. Зокрема, надані пропозиції щодо удосконалення організаційної структури управління підприємством шляхом створення матричних підрозділів, які будуть виконувати цю роботу. Визначені та детально охарактеризовані їх функції та завдання. Розроблена процедура розробки стратегічного плану підприємства, яка регламентує цей процес у часі та визначає відповідальних по кожному напрямку діяльності.

Результати дослідження апробовано на базі АТ «Нікопольський завод феросплавів» (АТ «НЗФ»):

- проведено глибокий стратегічний аналіз з використанням запропонованого в розділі 2 комплексного методичного інструментарію, який включає оцінку стану на потенціалу розвитку підприємства, впливу ближнього та дальнього зовнішнього середовища на поточний стан АТ «НЗФ» підприємства та його перспективи;
- на основі результатів стратегічного аналізу сформульовано оновлену місію та стратегічні установки підприємства, орієнтовані на сталий розвиток та енергоефективність;
- побудовано стратегічну карту на основі BSC-підходу, яку деталізовано до рівня KPI та стратегічних ініціатив;
- обґрунтовано перелік конкретних проєктів (зокрема з енергозбереження та декарбонізації), розраховано їх очікувану ефективність та терміни реалізації до 2028 року.

Висновки та рекомендації дослідження є логічними і не суперечать фундаментальним засадам сучасного менеджменту.

Проведений аналіз дисертаційної роботи Пономаренка Р. В. підтверджує, що поставлені завдання успішно реалізовано, мета дослідження досягнута, що робить дисертацію завершеною науковою кваліфікаційною працею.

4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Наукова новизна дисертації полягає у вирішенні важливого прикладного завдання – розвитку теоретичних основ та створенні адаптивного інструментарію стратегічного планування. До найбільш значущих результатів слід віднести:

Вперше:

- розроблено комплексний методичний інструментарій стратегічного аналізу (с. 126-197), який завдяки кількісній формалізації факторів впливу та розрахунку інтегральних показників при послідовній діагностиці внутрішнього та зовнішнього середовища забезпечує високу точність стратегічних висновків та порівнянність результатів у часі, а також мінімізує суб'єктивізм експертних оцінок.

- сформовано ітераційний механізм вибору стратегії із застосуванням графа стратегічного вибору та матриці уточнення стратегічного вибору (с. 198-204). Інструментарій дозволяє надавати адресні рекомендації щодо стратегічного розвитку, спираючись на результати комплексного стратегічного аналізу, що суттєво підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Удосконалено:

- методичний підхід до оцінювання внутрішнього середовища підприємства (с. 129-178). Запропоновано дворівневий підхід до діагностики внутрішнього середовища, що поєднує експрес-оцінку та поглиблений аналіз, визначено детальну систему показників-індикаторів його стану. Використання розширеної системи показників забезпечує всебічне вивчення підсистем підприємства, а формування інтегральної оцінки дозволяє отримати чітке розуміння загальних тенденцій розвитку об'єкта;

- методичний підхід до оцінювання ближнього середовища (с. 178-191), який, на відміну від суб'єктивних експертних методів, базується на розгорнутій системі кількісних індикаторів. Авторська методика дозволяє розраховувати узагальнюючі та інтегральні показники, що забезпечує однозначну інтерпретацію ступеня сприятливості можливостей та інтенсивності загроз у динаміці;

- методичний підхід до аналізу дальнього зовнішнього середовища (с. 192-197), ключовою відмінністю якого є одночасне врахування як сили впливу факторів, так і ймовірності їхньої зміни в майбутньому, що значно підвищує якість стратегічного прогнозування;

- удосконалено прикладний інструментарій формування збалансованої системи показників (BSC), який, на відміну від традиційних моделей, базується

на ієрархічній дворівневій структурі, узгодженій із типами стратегічних цілей підприємства (с. 221-231). Автором обґрунтовано доцільність функціональної декомпозиції BSC другого рівня за специфічними для промислового сектору блоками: «Маркетингова діяльність», «Постачання та виробництво», «Фінансова діяльність» та «Управління персоналом». Розробка стратегічної карти та деталізація KPI по кожному блоку дозволяють персоналізувати відповідальність та створити дієву систему мотивації, що суттєво підвищує якість імплементації стратегії;

- запропоновано багатокритеріальний підхід до селекції стратегічних проєктів, який базується на інтеграції параметрів значущості для досягнення стратегічних цілей, прибутковості та терміновості (с. 231-235). Це дозволяє формувати стратегічну програму підприємства на засадах сталого розвитку, враховуючи не лише пряму економічну ефективність, а й екологічні та соціальні імперативи;

- обґрунтовано комплексне методико-організаційне забезпечення розробки стратегічного плану, що дозволяє перейти від фрагментарного опису цілей до цілісної структури з чітко визначеним змістом розділів, методами та формами представлення результатів (с. 236-249). Організаційний складник доповнено пропозицією щодо створення стратегічного комітету та профільного відділу як матричних елементів структури, що забезпечує логічну послідовність етапів планування та чітку вертикаль відповідальності.

Дістали подальшого розвитку:

- удосконалено періодизацію еволюції стратегічного планування, яку автором синхронізовано з етапами розвитку суспільно-економічних відносин та трансформацією потреб практичного менеджменту (с. 30-55). Науковий інтерес становить виокремлення трьох парадигмальних підходів: конкурентного (акцент на ринкових позиціях), системного (систематизація аналітичного інструментарію) та партнерського (сучасний етап). Останній трактується як відповідь на турбулентність середовища XXI століття, що вимагає переходу від жорсткого протистояння до взаємовигідної колаборації суб'єктів ринку. Це дозволило автору сформулювати специфічні вимоги до методології сучасного стратегування;

- понятійний апарат шляхом уточнення сутності базових категорій: «стратегічне планування» (с. 57-62), «стратегія» (с. 65-70), «стратегічний аналіз» (с.105), та «стратегічний план» (с. 235). На відміну від існуючих дефініцій, запропоновані автором трактування базуються на засадах сучасної теорії управління, чітко розмежовують змістові межі понять та виявляють причинно-наслідкові зв'язки між ними, що створює міцне підґрунтя для наступних методичних розробок;

- модель стратегічного планування - запропоновано авторську модель, архітектура якої передбачає логічну послідовність блоків аналізу, цілепокладання та вибору альтернатив (с. 84-101). Принциповою новизною моделі є диференціація стратегічних цілей на основні та цілі стратегічного спрямування, а також чітка детермінація ролі корпоративних, конкурентних і функціональних стратегій. Такий підхід дозволяє ідентифікувати стратегічне планування як цілісний бізнес-процес із визначеними вхідними ресурсами, очікуваними результатами та персоналізованою відповідальністю на кожному етапі.

5. Теоретична цінність і практична значущість результатів дослідження

Теоретична цінність дисертаційного дослідження Р. В. Пономаренка полягає у поглибленні та систематизації наукових засад стратегічного планування, що адаптовані до умов високої невизначеності.

Теоретичну цінність можна представити через такі положення:

- розвиток понятійно-категоріального апарату: уточнено зміст поняття «стратегічне планування», яке, на відміну від існуючих підходів, розглядається не як лінійний процес, а як динамічна, ітераційна система узгодження внутрішніх ресурсів із постійно мінливими вимогами глобального середовища;
- обґрунтування еволюційної парадигми: доведено наукову доцільність виокремлення «партнерського етапу» в генезисі стратегічного менеджменту. Автор теоретично обґрунтував перехід від конкурентних моделей до стратегій взаємодії в межах бізнес-екосистем, що дозволяє підприємствам підвищувати стійкість через синергію з контрагентами;
- методологічне вдосконалення стратегічного аналізу: запропоновано концепцію трирівневої діагностики (внутрішній стан — ближнє оточення — дальнє середовище), що забезпечує цілісність аналітичного процесу. Теоретично обґрунтовано використання апарату нечіткої логіки (fuzzy logic) для формалізації якісних та важкопрогнозованих факторів впливу, що мінімізує суб'єктивізм у прийнятті стратегічних рішень;
- концептуалізація процедури вибору стратегії: розроблено теоретичну модель «Графа стратегічного вибору», яка дозволяє науково обґрунтувати перехід підприємства між різними стратегічними станами. Це дає змогу формалізувати вибір між стратегіями виживання, стабілізації чи активного розвитку залежно від накопиченого потенціалу;
- модернізація збалансованого підходу (BSC): поглиблено архітектуру BSC, обґрунтовано багатокомпонентність генеральної цілі підприємства і потребу в її виокремленні в структурі стратегічної карти в рівень надбудови.

Таким чином, теоретичне значення роботи полягає у створенні цілісного методологічного підґрунтя для формування адаптивних стратегій, що збагачує сучасну теорію менеджменту новими інструментами аналізу та прийняття рішень у кризових умовах.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх прямого використання. Запропоновані методичні положення та рекомендації вже впроваджені Українською асоціацією виробників феросплавів та іншої електрометалургійної продукції (довідка від 10.02.2026), ТОВ «ДНІПРОМЕТІЗ ТАС» (довідка № 40/24 від 30.03.2026) та ПрАТ «СЕНТРАВІС» (довідка № 01/247 від 30.03.2026).

Також теоретичні та практичні розробки використовуються у навчальному процесі Українського державного університету науки і технологій у навчальних курсах «Стратегія підприємства» (бакалаврський рівень) та «Управління стратегічними змінами підприємницьких структур» (магістерський рівень), що підтверджено актом впровадження від 23.03.2026 №14-33/13/1.

Таким чином, результати проведеного дослідження характеризуються високим рівнем наукової новизни та практичної цінності, оскільки закладають оновлений методичний фундамент для стратегування в умовах нестабільності та сприяють досягненню реальних результатів у промисловій і науково-педагогічній сферах.

6. Повнота викладення основних результатів в опублікованих працях

Основні положення та результати дисертаційної роботи відображено в 17 наукових працях, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; тези 9 доповідей на науково-практичних конференціях всеукраїнського та міжнародного рівнів. Загальний обсяг наукових праць складає 5,2 друк. арк., з них особисто автору належать 3,89 друк. арк.

Опубліковані праці здобувача мають високий науковий рівень, відображають 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 процесі оприлюднення наукових результатів було дотримано вимоги пунктів 8 і 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 КМУ № 44 від 12.01.2022 р.

7. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертація Пономаренка Р. В. має традиційну структуру - складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 350 сторінок, в тому числі основний текст - 286 сторінок. Матеріали дисертації проілюстровано 37 рисунками (з них 3 займають 3 повних сторінки), 70 таблицями (з них 42 таблиці займають 112 повних сторінок). Список літературних джерел налічує 153 найменування на 15 сторінках. Мають місце 8 додатків на 33 сторінках.

Структура дисертаційної роботи узгоджується з назвою, метою та завданнями дослідження. Зміст роботи викладено в науковому стилі, в чіткій і логічній послідовності, проілюстровано відповідними таблицями і рисунками. Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням.

8. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Оформлення і зміст дисертаційної роботи відповідають «Вимогам до оформлення дисертацій», затвердженим Наказом МОН України № 40 від 12.01.2017 р.

Дисертація є кваліфікаційною працею, виконаною на високому науковому рівні. Вона відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії (Постанова КМУ №44 від 12.01.2022).

9. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи науковий рівень та практичну значущість дисертаційного дослідження Р. В. Пономаренка, вважаємо за необхідне зупинитися на окремих положеннях, що мають дискусійний характер або потребують додаткових пояснень.

1. Щодо типізації стратегічних цілей (с. 95-96, 210-220)

У першому розділі роботи автор пропонує оригінальну концепцію розмежування «основних стратегічних цілей» та «цілей стратегічного спрямування». Погоджуючись із автором у тому, що таке структурування дозволяє краще ідентифікувати вектори розвитку, слід зауважити на потенційних управлінських ризиках. У сучасній теорії менеджменту існує загроза так званої втрати стратегічного фокусу при надмірній деталізації цілепокладання. Виникає питання: чи не призведе така ієрархія цілей до суттєвого ускладнення системи контролю та розмивання уваги топ-менеджменту в умовах дефіциту часу на прийняття рішень? Автору доцільно

було б пояснити механізм пріоритезації цих цілей у випадку виникнення конфлікту між довгостроковим спрямуванням та поточними стратегічними завданнями.

2. Щодо періодизації еволюції стратегічного планування та визначення відмінних рис сучасного етапу (с. 45-52)

Характеризуючи сучасний етап стратегічного планування, автор зазначає суттєвий вплив цифровізації економіки та бізнес-процесів на організацію процесу стратегічного планування, як одного із вагомих факторів кардинальних змін процесу стратегічного планування. Але доцільно було б більш детально пояснити механізм впливу цифровізації на процес створення стратегічного плану та контроль його виконання.

3. Щодо уточнення поняття «стратегічний проєкт» і процедури відбору проєктів для реалізації (с. 231 – 235).

Представляючи методичний підхід до розробки та деталізації стратегій підприємства, автор зазначає, що «для успішного досягнення стратегічних цілей доцільно використовувати не лише КРІ як критерії вимірювання цілей, а й ідентифікувати стратегічні проєкти, заходи, програми, які є способами досягнення цілей та за своїм змістом є більш конкретними та можуть бути оцінені з використанням традиційних інструментів проєктного аналізу». Далі автор зосереджується на методиці пріоритезації стратегічних проєктів та їх відбору до реалізації.

Доречним було б більш чітко окреслити поняття «стратегічний проєкт», відзначити, який саме унікальний критерій відрізняє «стратегічний проєкт» в авторському трактуванні від звичайного інвестиційного проєкту.

Також дискусійним є питання щодо вагомості критеріїв (значущість, прибутковість, терміновість) в авторській моделі.

4. Щодо матричних елементів та конфлікту повноважень (с. 240-249)

Обґрунтовуючи необхідність створення Стратегічного комітету та відділу стратегічного планування, автор наділяє ці органи значними повноваженнями в системі управління. Впровадження таких матричних елементів у традиційні лінійно-функціональні структури промислових підприємств часто супроводжується прихованим або відкритим спротивом середньої ланки менеджменту. Виникає питання щодо потенційного конфлікту інтересів між членами Комітету та чинними функціональними директорами. У роботі недостатньо приділено увагу моментам нівелювання загроз дублювання функцій та механізму узгодження рішень.

5. Щодо апробації методики комплексного стратегічного аналізу в умовах АТ «НЗФ» (с. 249-272)

Демонструючи особливості авторського підходу до проведення стратегічного аналізу за даними АТ «НЗФ» автором недостатньо окреслене

питання вибору експертів для відбору контрольованих параметрів стану середовища функціонування підприємства та визначення їх вагомості в аналізованих підсистемах. Доречним було б у подальших дослідженнях приділити цьому питанню більш уваги, що ще більше підвищить цінність методики, у першу чергу, для практиків бізнесу.

Зазначені міркування та зауваження мають на меті окреслити перспективні вектори майбутніх пошуків здобувача і не впливають на фундаментальність висновків та достовірність представлених у дисертації положень. Робота Пономаренка Р. В. є цілісним і завершеним науковим дослідженням, а імплементація запропонованих рекомендацій у подальшій практичній діяльності сприятиме ще більш глибокому осмисленню механізмів стратегування на промислових підприємствах, зміцнюючи наукове підґрунтя для їхнього сталого розвитку.

10. Академічна доброчесність

Робота є результатом особистих досліджень автора. Усі запозичені ідеї, табличні дані та графічні матеріали мають належні посилання на першоджерела. Текст дисертації пройшов перевірку програмними засобами в УДУНТ на наявність текстових запозичень, результати якої підтверджують оригінальність дослідження. Дані про впровадження на підприємствах підкріплені офіційними актами та довідками, що свідчить про достовірність результатів.

11. Загальний висновок

Дисертаційне дослідження на тему «Теоретичні основи та методичний інструментарій стратегічного планування розвитку підприємств» є завершеною науковою працею. Структура дисертації узгоджується з її метою та завданнями; у трьох розділах послідовно розкрито теоретичні засади, методичне забезпечення й практичні інструменти стратегічного планування. Дисертація містить нові науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливе завдання підвищення адаптивності вітчизняних підприємств в умовах турбулентності середовища їх функціонування.

Дисертація не порушує принципів академічної доброчесності, не містить фальсифікації та фабрикації.

Дисертація за своїм змістом, актуальністю та методичним рівнем повністю відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії»,

затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.

Автор Пономаренко Руслан Валерійович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

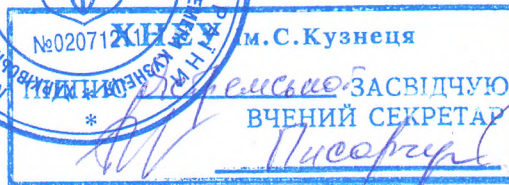
завідувачка кафедри менеджменту,
логістики та інновацій

Харківського національного

економічного університету імені Семена Кузнеця

доктор економ. наук, проф.,

заслужений діяч науки і техніки України



[Handwritten signature]

Олена ЯСТРЕМСЬКА