Голові разової спеціалізованої вченої ради ДФ 26.073.03
Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»
доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування
Ростиславу ТУЛЬЧИНСЬКОМУ

ВІДГУК
офіційного опонента на дисертаційну роботу
Єрмакова Максима Анатолійовича
на тему: **«Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку»,**
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність теми дослідження

Тема дослідження Єрмакова Максима Анатолійовича «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку» відповідає сучасним тенденціям розвитку управлінської науки та практики господарювання. Посилення ролі нефінансових чинників у забезпеченні довгострокової стійкості підприємств, інтеграція принципів сталого розвитку у стратегічне управління, а також зростання значення ESG-підходів зумовлюють необхідність системного осмислення корпоративної соціальної відповідальності як складової управлінської діяльності. В умовах воєнного стану та структурної перебудови національної економіки питання формування дієвих механізмів управління КСВ набувають особливої ваги, оскільки вони пов'язані з підтриманням економічної стабільності підприємств та збереженням довіри з боку зацікавлених сторін.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами

Дисертаційна робота виконана в межах наукових програм і планів Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая». Основні положення, висновки та рекомендації дисертації використані при виконанні науково-дослідної роботи «Підвищення ефективності управлінської структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (державний реєстраційний номер НДР 0118U001589), у межах якої автором розроблено систему оцінювання рівня корпоративної соціальної відповідальності сільськогосподарського підприємства, а також науково-дослідної роботи «Стратегічне управління підприємствами на засадах концепції сталого розвитку» (державний реєстраційний номер НДР

0125U001865), у межах якої автором розроблено механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, що підтверджується довідкою про впровадження № 02/0157-Б від 09.09.2025 р.

3. Практичне значення результатів дослідження

Практична спрямованість отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність фермерського господарства «Журавушка» (довідка від 24.06.2025 р.) та товариства з обмеженою відповідальністю «Кернел-трейд» (акт впровадження від 23.09.2025 р.), а також використанням окремих науково-методичних положень в освітньому процесі Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» (акт впровадження № 02/0157-А від 09.09.2025 р.).

Отже, обрана тема дослідження є науково обґрунтованою, відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики менеджменту та має виразну прикладну спрямованість. Дисертаційна робота спрямована на вирішення актуального управлінського завдання, пов'язаного з інтеграцією принципів корпоративної соціальної відповідальності у систему стратегічного управління підприємствами, що є важливим напрямом трансформації сучасної економіки. Запропоновані у дослідженні підходи та механізми відображають комплексне бачення проблематики та враховують як теоретичні засади сталого розвитку, так і реальні умови функціонування вітчизняних підприємств. З огляду на це, тема дисертації є своєчасною, логічно вписується у сучасний науковий дискурс та має перспективи подальшого розвитку як у науковому, так і в практичному вимірі.

4. Аналіз змісту та структури дисертаційної роботи

Структурно дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний обсяг роботи становить 254 сторінки друкованого комп'ютерного тексту, що відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. У вступі належним чином обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження, визначено наукову новизну, практичне значення отриманих результатів, окреслено методичну та інформаційну базу, а також відображено зв'язок роботи з науковими програмами та планами.

У першому розділі дисертації сформовано теоретичне підґрунтя дослідження проблематики корпоративної соціальної відповідальності у взаємозв'язку з концепцією сталого розвитку. Автором здійснено критичний аналіз наукових підходів до трактування КСВ, простежено трансформацію її змісту в умовах зміни економічних і соціальних орієнтирів, уточнено сутнісні характеристики та окреслено місце КСВ у системі сучасного менеджменту. Окрему увагу приділено структуризації чинників формування соціально відповідальної поведінки підприємств та ролі стейкголдерів як ключових суб'єктів взаємодії у процесі реалізації відповідних управлінських рішень.

Другий розділ має прикладну аналітичну спрямованість і присвячений дослідженню стану та тенденцій розвитку корпоративної соціальної відповідальності в Україні. У роботі здійснено обробку емпіричних матеріалів, запропоновано систему показників оцінювання рівня розвитку КСВ та проведено рейтингове позиціонування підприємств за окремими видами економічної діяльності. Проаналізовано вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на формування соціально відповідальної політики підприємств. Використання методів статистичного аналізу, експертного оцінювання та узагальнення забезпечило достатній рівень аргументованості отриманих результатів.

У третьому розділі представлено авторське бачення механізму управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку. Обґрунтовано методичний підхід до визначення пріоритетних напрямів КСВ із урахуванням інтересів зацікавлених сторін, запропоновано систему інтегрального оцінювання рівня її розвитку, а також визначено практичні кроки щодо впровадження запропонованих управлінських рішень у діяльність підприємств, зокрема агропромислового сектору. Запропоновані положення характеризуються прикладною спрямованістю та орієнтацією на використання в реальній управлінській практиці.

У додатках до дисертації представлено розширені статистичні та аналітичні матеріали, допоміжні розрахунки, результати експертного оцінювання, а також документи, що підтверджують апробацію й впровадження отриманих результатів у діяльність підприємств та освітній процес. Подані матеріали доповнюють основний текст роботи, конкретизують окремі положення дослідження та підвищують рівень його доказовості.

Оформлення дисертаційної роботи здійснено з дотриманням вимог наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації». Структурні елементи, оформлення таблиць, рисунків, списку використаних джерел та додатків відповідають встановленим нормативним вимогам.

5. Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни

Наукові результати, представлені у дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими, логічно вибудуваними та взаємопов'язаними між собою. Достовірність отриманих висновків забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного аналізу, узагальнення, порівняльного аналізу, експертного оцінювання, інтегрального оцінювання із застосуванням функції бажаності Харрінгтона, а також опрацюванням значного масиву статистичних і аналітичних матеріалів. Обраний методичний інструментарій відповідає меті та завданням дослідження, що забезпечує цілісність і внутрішню узгодженість роботи.

Наукова новизна сформульованих і обґрунтованих у дисертаційній роботі положень, висновків і рекомендацій полягає у розвитку теоретико-

методичних засад управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, а також у розробленні прикладного механізму реалізації відповідних управлінських рішень. Новизна отриманих результатів підтверджується тим, що у межах дослідження:

удосконалено:

- механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємства в контексті сталого розвитку, що базується на трьох групах принципів – стратегічної орієнтації, взаємодії зі стейкголдерами та управлінської ефективності й виступає як система заходів, інструментів, підходів та управлінських рішень, спрямованих на підтримку і впровадження соціальної відповідальності у діяльності підприємства як на тактичному, так й на стратегічному рівнях. На відміну від існуючих – це забезпечує системний підхід до врахування потреб й інтересів всіх стейкґолдерів, які виступають головними бенефіціарами соціально відповідальних ініціатив підприємства. Особливістю сформованого механізму управління КСВ підприємства є детально розроблені інструменти моніторингу та оцінювання корпоративної соціальної відповідальності, що дозволяє не лише оцінити, а й адаптувати КСВ-ініціативи (проєкти, програми) відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі з урахуванням сталого розвитку;

- методичний підхід до оцінювання пріоритетності напрямів корпоративної соціальної відповідальності підприємства, який ґрунтується на поєднання трьох методів: матриці подвійної суттєвості, картування зацікавлених сторін, анкетування з бальним оцінюванням напрямів КСВ та передбачає використання розробленого інструментарію ідентифікації й оцінювання потенційних напрямів корпоративної соціальної відповідальності для сільськогосподарського підприємства. Він ґрунтується на застосуванні комплексу критеріїв, зокрема екологічної відповідальності, соціальної відповідальності перед громадою, відповідальності перед працівниками, етичному тваринництві, прозорому виробництві та якості, партнерстві та довірі. Використання зазначеного підходу забезпечує багатовекторність і релевантність результатів оцінювання, підвищує їх практичну значущість для визначення стратегічних пріоритетів КСВ, а також сприяє зміцненню конкурентоспроможності підприємства, формуванню його позитивного іміджу у діловому середовищі та забезпеченню сталого розвитку;

- систему оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства на основі розрахунку інтегрального показника (із застосуванням функції бажаності Харрінгтона), що базується на чотирьох групах принципів (методологічні, якості індикаторів та процедур обчислення, надійності та адаптивності результатів, управлінські), та системи показників для комплексного оцінювання. Це дозволить забезпечити урахування галузевої специфіки, поєднання кількісних і якісних характеристик у процесі аналізу, а також інтеграції граничних цільових орієнтирів розвитку КСВ при її оцінюванні, що підвищує точність і об'єктивність отриманих результатів та

сприяє підвищенню ефективності реалізації механізму управління КСВ підприємства в контексті сталого розвитку;

набули подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема визначено, що концепція сталого розвитку відображає необхідність збереження балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною безпекою, досягнення якого можливе лише за умови формування нової системи цінностей шляхом послідовної синхронізації «соціально відповідального мислення», «соціально відповідальної поведінки», «соціально відповідальної культури», «соціально відповідальної діяльності» для забезпечення цінності для усіх стейкголдерів. Водночас корпоративна соціальна відповідальність розглядається як практична реалізація принципів сталого розвитку на рівні підприємства та передбачає добровільне зобов'язання підприємств вести свою діяльність з урахуванням інтересів усіх ключових стейкголдерів. Відповідальність перед зацікавленими сторонами за результати господарської діяльності сприяє не лише зростанню виробництва, підвищенню якості продукції та послуг, але й зміцненню репутації компанії, розвитку конструктивної взаємодії з державою, суспільством і діловими партнерами, водночас позитивно впливаючи на економічну, соціальну та екологічну складові життєдіяльності суспільства;

- науковий підхід до збору та оцінювання емпіричної інформації щодо корпоративної соціальної відповідальності підприємств шляхом виокремлення восьми ключових напрямів (етична відповідальність та права людини, трудові практики, охорона довкілля, чесні операційні практики, взаємодія зі споживачами, залучення та розвиток громади, філантропічна відповідальність та волонтерство співробітників, корпоративне управління), узгоджених із практикою українського бізнесу, що дало змогу сформувати рейтинг підприємств в Україні за рівнем розвитку соціальної відповідальності серед таких видів економічної діяльності, як банківський сектор, IT- індустрія, харчова промисловість, металургія, транспорт та логістика, фармацевтика, агропромисловий сектор;

- класифікація чинників формування та розвитку корпоративної соціальної відповідальності підприємства шляхом виокремлення класифікаційної ознаки за типом середовища впливу. Такий підхід до класифікації дає можливість чітко розподілити чинники на ті, що залежать від самої компанії (ендогенні), і які вона може контролювати, і на ті, що виходять за її межі (екзогенні), а отже, вимагають від компанії адаптації та реагування, що створює додаткові переваги для менеджменту компаній при аналізі та плануванні механізму управління КСВ;

- інструментарій оцінювання чинників впливу на формування та розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств, сутність якого полягає в комбінації двох методів експертного оцінювання: методу рейтингів та методу парного порівняння Терстоуна, що на відміну від існуючого, дає можливість підвищити точність ранжування чинників, а також

отримати більш репрезентативні висновки, які сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень щодо управління КСВ підприємства.

Представлені у дисертаційній роботі наукові результати є логічно пов'язаними з визначеними у вступі об'єктом, предметом, метою та завданнями дослідження. Об'єкт і предмет дослідження сформульовані коректно, узгоджені між собою та повністю відображені у змісті розділів дисертації. Теоретичні положення послідовно трансформуються у методичні розробки та прикладні рекомендації, що свідчить про внутрішню цілісність і завершеність наукового пошуку. Зміст роботи охоплює як концептуальні аспекти осмислення корпоративної соціальної відповідальності в контексті сталого розвитку, так і конкретні інструментальні рішення щодо її впровадження на рівні підприємства. Обґрунтованість висновків забезпечується системним використанням теоретичних джерел, результатів емпіричних досліджень і фактичних матеріалів діяльності підприємств, що підтверджує наукову переконливість та практичну релевантність отриманих результатів.

Таким чином, у дисертаційній роботі реалізовано поставлену наукову мету та вирішено сформульовані завдання дослідження. Отримані результати є обґрунтованими, внутрішньо узгодженими та мають як теоретичне значення для розвитку управлінської науки, так і практичну спрямованість. Здобувач продемонстрував здатність до самостійного наукового пошуку, володіння сучасним методичним інструментарієм та вміння формулювати науково виважені висновки.

6. Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності

Зміст дисертаційної роботи Єрмакова Максима Анатолійовича відповідає вимогам до наукових досліджень третього освітньо-наукового рівня вищої освіти у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та узгоджується з тематикою відповідної освітньо-наукової програми. Структура дисертації є логічною, послідовною та внутрішньо узгодженою, розділи пов'язані між собою, а результати кожного етапу дослідження підпорядковані досягненню загальної мети роботи. Дисертація має завершений характер, містить сформульовані висновки та обґрунтовані практичні рекомендації.

Перевірка роботи на наявність текстових співпадінь підтвердила дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. У дисертації відсутні ознаки плагіату, фабрикації, фальсифікації чи недобросовісного запозичення. Використані наукові положення інших авторів оформлено відповідно до встановлених вимог із належними посиланнями на джерела, що свідчить про коректність наукового цитування та самостійність виконаного дослідження.

У цілому дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному методологічному рівні та таким, що відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

7. Мова та стиль викладення результатів

Дисертаційна робота викладена українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю. Текст характеризується чіткою структурованістю, послідовністю викладення матеріалу та аргументованістю сформульованих положень. Автор демонструє вміння логічно вибудовувати науковий текст, поєднуючи теоретичні узагальнення з аналітичними результатами та практичними рекомендаціями. Використаний понятійно-категорійний апарат відповідає сучасному рівню розвитку управлінської науки, а термінологія у сфері менеджменту, корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку застосовується коректно і без змістових суперечностей.

8. Оприлюднення результатів дисертаційної роботи

Результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у 18 наукових публікаціях здобувача, зміст яких узгоджується з тематикою, метою та завданнями дисертації. Відповідно до Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, з 18 наукових публікацій зараховуються 17, оскільки у двох статтях число співавторів (разом із здобувачем) становить більше двох осіб.

Публікації охоплюють ключові теоретичні положення, методичні розробки та прикладні аспекти дослідження, що свідчить про системність наукового пошуку та послідовність розкриття обраної проблематики.

Результати дисертації апробовано на міжнародних науково-практичних конференціях «Інформаційні технології та цифрова економіка» (м. Київ, 4–5 травня 2023 року), «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації» (м. Київ, 23–24 травня 2023 року), «Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці» (м. Київ, 22 листопада 2023 року), «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації» (м. Київ, 21–22 травня 2024 року), «Стійкість освіти і науки в умовах трансформації» (м. Київ, 21–22 травня 2025 року), «Економіка, фінанси та управління в умовах сталого розвитку: інтеграція знань, практик і стратегій» (м. Хмельницький, 18 серпня 2025 року), Innovations and New Directions in Scientific Research: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference (Manchester, United Kingdom, September 20, 2025), «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 23 вересня 2025 року), а також на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми фінансового права: виклики сьогодення та перспективи розвитку» (м. Харків, 4 листопада 2024 року).

У наукових працях здобувача дотримано принципів академічної доброчесності, забезпечено коректне оформлення посилань і відображено особистий внесок автора у випадках співавторства.

Загалом обсяг і характер публікацій дозволяють зробити висновок про повне та належне висвітлення основних наукових результатів дослідження у фахових наукових виданнях та матеріалах конференцій, що відповідає

встановленим вимогам до оприлюднення результатів дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

9. Рекомендації та зауваження до дисертаційної роботи

Серед недоліків, зауважень та побажань, які носять дискусійний характер, слід відмітити наступні:

1. У роботі розроблено інтегральний показник оцінювання рівня розвитку корпоративної соціальної відповідальності із застосуванням функції бажаності Харрінгтона, проте недостатньо детально обґрунтовано процедуру визначення вагових коефіцієнтів та їх вплив на кінцевий результат. Аналіз чутливості інтегрального показника до зміни вагових параметрів дозволив би підвищити методичну прозорість та відтворюваність запропонованої системи оцінювання.

2. Апробація удосконаленої системи оцінювання рівня розвитку КСВ здійснена на прикладі одного підприємства агропромислового сектору. Незважаючи на позитивні результати, розширення емпіричної бази шляхом тестування методики на більшій вибірці підприємств дозволило б переконливіше підтвердити її універсальність та практичну придатність.

3. У межах розробленого механізму управління КСВ задекларовано досягнення економічного ефекту у довгостроковій перспективі, проте у роботі не представлено розгорнутого фінансово-економічного обґрунтування впливу КСВ-ініціатив на ключові показники діяльності підприємства, зокрема рентабельність чи фінансову стійкість.

4. Значна увага в дисертації приділена агропромисловому сектору, що забезпечує глибину галузевого аналізу, однак водночас обмежує можливість безпосереднього перенесення запропонованого механізму на підприємства інших сфер без додаткової адаптації.

5. У роботі представлено алгоритм формування та функціонування складової моніторингу та оцінювання в механізмі управління КСВ підприємства, що є безперечною перевагою дослідження. Водночас доцільним було б більш детально конкретизувати розподіл відповідальності між структурними підрозділами та управлінськими рівнями, а також визначити орієнтовні часові параметри реалізації окремих етапів алгоритму, що підвищило б прикладну чіткість і практичну впроваджуваність запропонованого механізму.

Зазначені зауваження мають характер наукової дискусії та спрямовані на подальше поглиблення окремих положень дослідження. Вони не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не зменшують обґрунтованості сформульованих висновків і не нівелюють отриману наукову новизну, а можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності.

10. Висновок про дисертаційну роботу

Комплексний аналіз дисертаційної роботи, ознайомлення з публікаціями здобувача та матеріалами апробації результатів дослідження дають підстави зробити висновок, що дисертація Єрмакова Максима Анатолійовича на тему «Механізм управління корпоративною соціальною відповідальністю

підприємства в контексті сталого розвитку» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому розв'язано актуальне наукове завдання, що має значення для розвитку теорії та практики менеджменту. Отримані результати характеризуються науковою новизною, достатнім рівнем обґрунтованості та практичною спрямованістю.

Зміст дисертації, рівень теоретичного опрацювання проблематики, якість проведеного аналізу та запропоновані науково-методичні положення свідчать про сформованість у здобувача навичок самостійної наукової роботи та належний рівень володіння методологією наукового дослідження. Порушень принципів академічної доброчесності у роботі не встановлено.

За актуальністю теми, рівнем наукової новизни, обґрунтованістю висновків і практичною значущістю отриманих результатів дисертація відповідає вимогам пунктів 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 року № 44, а її автор – Єрмаков Максим Анатолійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:
професор кафедри економіки
Національного транспортного університету,
доктор економічних наук, професор **Олена ПАРФЕНТЬЄВА**

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ
Вчений секретар Національного
транспортного університету
Олександр ІВАНУШКО
«__» _____ 20____ р.