

**ВІДГУК**  
**рецензента на дисертаційну роботу**  
**ЛІ ГУАНЬНАНЬ**  
**«Управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства**  
**на основі балансу інтересів стейкхолдерів»,**  
**подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**в галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки**  
**за спеціальністю 051 Економіка**

Відгук складено на основі вивчення дисертаційної роботи та опублікованих здобувачем результатів дослідження.

**1. Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами.**

В умовах військового конфлікту в Україні перед світовою спільнотою і особливо підприємствами постає питання переосмислення раніше визначених глобальних цілей сталого розвитку. В еволюційній ретроспективі ідей сталого розвитку найбільшої уваги завжди приділялося екології та довкіллю, збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь та енергоефективного замкненого циклу виробництва і споживання. Але наразі, базовими цілями сталого розвитку слід вважати мирне становище, справедливість, рівність, однаковий доступ усіх членів глобального суспільства до благ, а також реалізація громадянами будь-якої країни наднаціональних прав та свобод, що зводяться до демократичної участі у прийнятті рішень на різних рівнях суспільної ієрархії. Таким чином, виникає науково-практична проблема визначення сутності сталого розвитку для підприємства, яке функціонує в Україні або на міжнародному ринку, розробки теоретичних основ управління сталим розвитком підприємства в умовах трансформаційних змін у глобальних цілях сталого розвитку. Тому тема дисертаційного дослідження є актуальною з теоретичної точки зору для розвитку економічної науки у напрямі сталого розвитку та управління підприємствами.

У практичній площині для підприємств виникає дилема вибору: чи достатньо вкладати тільки, наприклад, в екологічні проекти для забезпечення власного сталого розвитку, чи етичніше працювати зі стейкхолдерами, виявляючи та враховуючи їх інтереси. З огляду на це, дисертаційне дослідження є актуальним і з практичної точки зору в контексті необхідності забезпечення підприємства методичним інструментарієм управління сталим розвитком.

Дослідження Лі Гуаньнань виконувалися згідно з планом наукових тем кафедри обліку і аудиту НТУ «Дніпровська політехніка»: «Проблеми обліку і оподаткування в Україні та шляхи їх вирішення» (№ 0117U001140, термін виконання 2017 – 2021 р.р.), «Транснаціональні корпорації добувної галузі як фактор національної та міжнародної безпеки у глобальному розвитку» (№ 0119U103766, термін виконання – 2019 – 2021 рр.). В авторських колективах

зазначених наукових тем Лі Гуаньнань виконував завдання з дослідження глобальних цілей сталого розвитку, цілей сталого розвитку підприємства, моделей залучення стейкхолдерів до реалізації проектів сталого розвитку, звітності підприємства зі сталого розвитку. Наукові здобутки автора оприлюднено у наукових фахових журналах та збірках конференцій у достатньому обсязі. Аргументація та обґрунтування отриманих у роботі наукових результатів не суперечить положенням стратегій та звітів зі сталого розвитку, розроблених в Україні, на рівні ООН та інших міжнародних організацій.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та наукова новизна**

Наукові положення, висновки та рекомендації автора мають достатньо високий рівень обґрунтованості та достовірності. По-перше, автор продемонстрував глибоке ознайомлення з науковими здобутками вітчизняних та зарубіжних вчених, які у різні роки займалися вирішенням проблем, як сталого розвитку взагалі, так і управління сталим розвитком на підприємствах, зокрема. Здобувач ґрунтовно проаналізував глобальні цілі сталого розвитку на різних історичних етапах їх проголошення. По-друге, в дисертаційному дослідженні коректно підібрані методи наукового пошуку та доказу залежно від поставлених завдань. Використані загальнонаукові методи та спеціальні методи, серед яких варто відмітити методи кластеризації та кластерного аналізу, нечітких множин та дизайну систем та механізмів. Крім цього автор не тільки описує порядок застосування спеціальних економіко-математичних методів, але й переконливо обґрунтовує причину використання певного методу або математичної моделі у порівнянні з іншими доступними. Тому в цілому можна стверджувати, що отримані наукові положення мають комплексне підґрунтя з високим рівнем достовірності.

Дослідження Лі Гуаньнань побудовано логічно, кожне наступне завдання має логічний зв'язок з попереднім та наступним, тому можна констатувати, що мета та поставлені завдання досягнуті.

У результаті наукових досліджень у дисертаційній роботі автор отримав наукові результати, які розкривають його особистий внесок у розробку досліджувальної проблеми та конкретизують наукову новизну роботи:

*удосконалено:*

- теоретичні основи управління господарською діяльністю підприємства шляхом обґрунтування теоретичних положень концепції балансу інтересів стейкхолдерів (Stakeholder Interest Balance, SIB) для забезпечення сталого розвитку підприємства, яка: а) представляє економічну, соціальну та екологічну сферу діяльності підприємства у вигляді сукупності внутрішніх та зовнішніх по відношенню до підприємства стейкхолдерів; б) передбачає наявність у кожного стейкхолдера суб'єктивного інтересу, вираженого у показниках вигод та

внесків, щодо реалізації певного проєкту сталого розвитку підприємства; в) ґрунтується на визначенні сталого розвитку підприємства, як співвідношенні суб'єктивних інтересів стейкхолдерів у соціальній, економічній та екологічній сферах діяльності підприємства, замість об'єктивних показників, що характеризують зазначені сфери, що у сукупності дозволяє врахувати фактор людських уподобань і таким чином підвищити ефективність управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства (с. 72 – 77);

- методичні підходи до ефективного забезпечення сталого розвитку підприємства, які, на відміну від існуючих, передбачають визначення зони значень вигод та внесків у проєкти сталого розвитку, при яких спостерігається абсолютний, відносний баланс інтересів різних груп стейкхолдерів у соціальній, економічній та екологічній сферах діяльності підприємства або сталий розвиток підприємства з цієї точки зору вважається розбалансованим, що сприяє здійсненню оцінки сталого розвитку підприємства, підвищенню ефективності розподілу ресурсів підприємства у процесі його господарської діяльності та ефективнішому вирішенню проблем сталого розвитку через залучення зацікавлених осіб (с. 141 – 146);

- методичні підходи до вибору проєкту сталого розвитку підприємства, які, на відміну від існуючих, враховують суб'єктивне сприйняття стейкхолдерами величини вигод та внесків у проєкти сталого розвитку підприємства у соціальній, економічній та екологічній сферах діяльності, передбачають три властивості проєкту сталого розвитку за показниками вигод та внесків, які сприйматимуться стейкхолдерами суб'єктивним чином: «великі», «середні», «невеликі» і дозволяє визначити такий проєкт сталого розвитку залежно від нечітких змінних «вигоди проєкту», «внески проєкту», «вибір проєкту», сформованих на основі експертних оцінок стейкхолдерів, який відноситься до зони сталого розвитку підприємства та забезпечує дотримання балансу інтересів стейкхолдерів (с. 154 – 201);

- понятійний апарат теорій сталого розвитку та управління підприємством шляхом обґрунтування поняття «нахил у сталому розвитку підприємства», під чим слід розуміти таке співвідношення у задоволенні інтересів груп стейкхолдерів, при якому ресурси підприємства концентруються в одній або двох сферах його діяльності – економічній, соціальній, екологічній, в результаті чого інтереси певної групи або груп стейкхолдерів у сталому розвитку не задовольняються, що дозволяє оцінити сталий розвиток підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів (с. 69 – 71).

*дістали подальшого розвитку:*

- визначення сталого розвитку підприємства, яке, на відміну від існуючих, ґрунтується на співвідношенні інтересів стейкхолдерів у реалізації проєктів сталого розвитку у соціальній, економічній та екологічній сферах діяльності підприємства, задоволення яких має бути збалансованим між сферами та віддзеркалювати відповідний збалансований розподіл ресурсів підприємства між ними, враховує внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства та

формулюється як розвиток, при якому в результаті ефективного розподілу ресурсів між проєктами соціальної, екологічної та економічної сфер спостерігається баланс задоволення інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (с. 51-52);

- підходи до прийняття рішень у процесі забезпечення сталого розвитку підприємства на основі доповнення існуючої класифікації сталого розвитку підприємства шляхом введення наступних ознак та видів: характер (статичний, динамічний), критерій (баланс об'єктивних показників, баланс суб'єктивних показників), модель (ринкова, соціальна, публічно-приватного партнерства), рівень (абсолютно, відносно, розбалансований з одиничним та парним нахилом), тривалість (короткостроковий, довгостроковий), повнота (частковий, комплексний) (с. 66 – 67);

- підходи до формування системи управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує положення концепції балансу інтересів стейкхолдерів та містить елементи для оцінки та контролю рівня збалансованості інтересів стейкхолдерів з метою забезпечення його сталого розвитку (с. 207 – 219).

### **3. Оцінка змісту роботи та повнота викладу результатів дисертації в опублікованих працях**

Структура дисертації складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг дисертації становить 313 сторінок, з яких 286 – основний текст. Робота містить 27 таблиць, 51 рисунок, 61 формулу, список використаних джерел включає 204 найменування.

Зміст розділів та параграфів роботи відповідає заявленим назвам. У тексті параграфів присутні посилання на попередні параграфи та висновки, що забезпечує логічний зв'язок викладеного матеріалу.

Вцілому перший розділ присвячено теоретичним основам управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства. У другому розділі автор наводить економіко-математичні моделі сталого розвитку підприємства, а у третьому представлені розробки щодо системи управління сталим розвитком підприємства.

Зокрема, **розділ 1 «Теоретичні основи управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів»** містить обґрунтування актуальності проблеми управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства (с. 19 - 23). Запропоновано розглядати комплекс майбутніх проблем сталого розвитку у контексті діджитально-технократичного середовища (с. 24 - 27). Приведене авторське визначення сталого розвитку підприємства з організаційної точки зору (с. 50, 52). Зазначено, що глобальні цілі сталого розвитку на рівні ООН з 1992 р. по 2015 р. зазнали змін у частині групування, пріоритетності, часового терміну, відведеного для їх досягнення, а також змісту (п. 1.2). Автор послідовно обґрунтовує гармонійність взаємодії економічної, соціальної та екологічної сфер діяльності підприємства залежно від балансу інтересів

стейкхолдерів у зазначених сферах. Сформульовані положення нової концепції для управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства (с. 75).

У **Розділі 2 «Методичні основи управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів»** здійснено аналіз підходів до моделювання сталого розвитку та виділено дві групи розв'язуваних завдань із забезпечення сталого розвитку підприємства, формалізовані у відповідних моделях: завдання, під час вирішення яких можна забезпечити сталий розвиток підприємства (в трактуванні розробників) з урахуванням об'єктивних факторів його внутрішнього середовища, а також завдання, під час вирішення яких підприємство може оцінити свій внесок у сталий розвиток міста, регіону, національної та глобальної економіки.

Показано, що існуючі методичні підходи для вирішення вищевказаних завдань забезпечення сталого розвитку підприємства формалізовані у вигляді графічних, математичних та графічно-математичних моделей, використання яких призводить до різних результатів у забезпеченні сталого розвитку, у т.ч. підприємства. Було виявлено аспекти методичного забезпечення процесу сталого розвитку підприємства, які потребують удосконалення (с. 83 – 87).

У параграфах 2.1., 2.2 розділу ґрунтовно доводиться, що для моделювання процесу сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів доцільно використовувати методи кластеризації, кластерного аналізу та нечітких множин. Методом кластеризації здійснюється групування стейкхолдерів підприємства залежно від сфери їх інтересів. З метою виявлення меж кожного кластеру, тобто кожної групи стейкхолдерів у кожній сфері діяльності підприємства, центру кожного кластеру, зони відносно сталого розвитку і точки абсолютно сталого розвитку підприємства використовується метод аналізу отриманих кластерів.

Представлено алгоритм встановлення припустимих значень показників вигод та внесків, які виражають інтереси кожної групи стейкхолдерів у кожній сфері діяльності підприємства, при яких його розвиток характеризуватиметься, як відносно або абсолютно сталий, розбалансований з одиничним нахилом у стійкості або з парним нахилом у стійкості (с. 151 - 153).

Обґрунтовано вибір проекту сталого розвитку підприємства методом нечітких множин з алгоритмізацією під час планування експериментів у програмному комплексі Matlab у залежність, яка, у свою чергу, дозволяє однозначно визначити, який саме проект сталого розвитку підприємства з множини тих, що відносяться до зони відносно сталого розвитку підприємства, слід обрати для реалізації в умовах необхідності дотримання балансу інтересів стейкхолдерів (п. 2.3).

**Розділ 3 «Удосконалення управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів»** містить пропозиції автора щодо удосконалення системи, організаційного механізму та інформаційної бази для забезпечення сталого розвитку підприємства. Показано, як удосконалена система дозволяє здійснити управлінський вплив на економічну, соціальну та екологічну сфери діяльності підприємства, не як на сукупність об'єктивних соціальних, економічних та екологічних показників, а

як на сукупність суб'єктивних інтересів стейкхолдерів зазначених сфер; досягти балансу інтересів стейкхолдерів у соціальній, економічній та екологічній сферах діяльності підприємства; встановити параметри зони сталого розвитку підприємства з урахуванням мінливих інтересів стейкхолдерів у короткостроковій та довгостроковій перспективі; адаптувати економічну модель публічно-приватного партнерства до вирішення проблем сталого розвитку території функціонування підприємства; охопити інтереси внутрішніх по відношенню до підприємства та зовнішніх стейкхолдерів трьох сфер його діяльності (с. 219 - 225).

Описано контур системи, що забезпечує управління, три департаменти – соціально-економічного розвитку, екологічного розвитку, зв'язків зі стейкхолдерами (с. 242), критерій результативності роботи системи – рівень сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів, який водночас відображає розподіл ресурсів підприємства між проєктами сталого розвитку у соціальній, екологічній та економічній сферах діяльності підприємства, мету функціонування системи - досягнення балансу інтересів стейкхолдерів в умовах однакової пріоритетності та відповідальності за вирішення соціальних, економічних та екологічних проблем, концептуальну основу формування системи – положення підходу балансу інтересів стейкхолдерів до забезпечення сталого розвитку підприємства, методичну основу функціонування системи – методика визначення зони відносно і точки абсолютно сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів, а також методика вибору проєктів сталого розвитку з урахуванням оцінок стейкхолдерами розміру вигод та внесків у них.

Наведено організаційно-економічний механізм управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів (с. 232), який на відміну від існуючих поєднує у собі послідовність дій для визначення такого стану підприємства, у якому досягається баланс інтересів стейкхолдерів. Проведена апорбація методичних рекомендацій, поданих у розділі 2, на прикладі показників розвитку умовного підприємства А (п. 3.3).

За результатами досліджень опубліковано 14 наукових праць (з них 9 статей у наукових фахових виданнях України, 5 у вигляді тез доповідей у збірках матеріалів конференцій), у яких повно викладено висновки та рекомендації автора, що виносяться на захист.

#### **4. Значення роботи для науки, практики та суспільства**

Наукові результати досліджень, представлені у дисертаційній роботі, відрізняються перспективністю та значенням для подальшого розвитку науки та практики. Основними споживачами зазначених наукових здобутків Лі Гуаньнань є підприємства, органи влади, науковці, громада.

Підприємства будуть зацікавлені у теоретичних розробках автора щодо тлумачення сталого розвитку підприємства, концепції управління сталим розвитком на основі балансу інтересів стейкхолдерів, а також методичних

рекомендаціях автора щодо знайдення величин вигод та внесків, при яких розвиток підприємства вважатиметься відносно або абсолютно сталим з точки зору балансу інтересів стейкхолдерів, а також вибору проекту сталого розвитку з урахуванням суб'єктивних оцінок стейкхолдерів.

Результати дослідження мають значення для реалізації глобальних цілей сталого розвитку на рівні держави, регіонів та окремих громад, оскільки дозволяють більш глибоко зрозуміти зв'язок глобальних цілей сталого розвитку з цілями сталого розвитку на рівні кожного окремого підприємства.

Науковці та вчені галузі зможуть спиратися у власних наукових дослідженнях на обґрунтований автором концептуальний підхід забезпечення сталого розвитку на основі залучення стейкхолдерів; удосконалену класифікацію типів сталого розвитку; нові поняття «відносно сталий розвиток», «абсолютно сталий розвиток», «нахил у сталому розвитку».

Суспільство виграє від реалізації наукових підходів автора, оскільки пропозиції, представлені у дисертації, торкаються активної участі громадян у якості стейкхолдерів у процесах управління підприємством та забезпечення сталого розвитку підприємств.

## **5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Рукопис дисертаційної роботи Лі Гуаньнань та опубліковані наукові праці було перевірено сервісом «Unісеск». Порушень академічної доброчесності не було встановлено. Використані автором ідеї, наукові результати або тексти інших авторів мають коректні посилання на літературні джерела.

## **6. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту та оформлення дисертації**

Позитивно оцінюючи роботу Лі Гуаньнань та визнаючи наукову та практичну цінність отриманих результатів та наданих рекомендацій, доцільно вказати на певні недоліки та дискусійні положення, які б у подальшому склали основу для удосконалення наукових пошуків автора.

1. З формальної точки зору робота тільки б виграла, якщо б автор розширив структуру дослідження та включив до змісту дисертації додатки з наведеними шаблонами анкет для стейкхолдерів, таблицями розрахунків згідно розроблених у розділі 2 економіко-математичних моделей. Також додатки могли б містити проміжні математичні операції по перетворенню основних економіко-математичних рівень. Це дозволило б сконцентрувати основний зміст роботи на головному.

2. Дисертаційна робота містить актуальні та вагомні результати, а висновки автора складають наукову новизну, яка б була цікавою для вчених з інших країн. Однак, автор приводить анотацію до роботи тільки українською мовою (с. 4-9), не забезпечуючи її переклад англійською.

3. На с. 33 автором зазначено, що запропоновані етапи еволюції проблематики сталого розвитку відображають динаміку появи та визнання міжнародною спільнотою країн світу проблем, які у різні часи перешкождали реалізації глобальних ідей сталого розвитку та були прийняті на рівні ООН з фіксацією у відповідних документах. На наш погляд, доцільно було б після цього твердження надати також і аналіз механізмів розв'язання зазначених проблем, вивчити досвід впровадження цих механізмів, описати їх сильні та слабкі сторони.

4. На с. 95 згадується проведення анкетування стейкхолдерів з метою виявлення їх інтересів. На наш погляд, не вистачає опису правил формування репрезентативної вибірки респондентів трьох визначених у дослідженні груп стейкхолдерів. Це могло б скласти суттєву основу для практичної реалізації на підприємствах авторських наукових рекомендацій.

5. Очевидно, що використання методу нечітких множин для з'ясування думки стейкхолдерів щодо їх сприйняття граничних значень діапазонів внесків з властивостями «великі», «середні», «невеликі» (с. 194) потребуватиме додаткового опитування, введення нечіткої змінної, формування для неї нечітких множин різних властивостей, а також встановлення міри приналежності. На нашу думку, окреслені етапи складають окреме наукове завдання і є достатньо трудомісткими. Тому доцільно пояснити, яким чином кожне окреме підприємство має організувати виконання цих завдань для забезпечення сталого розвитку підприємства.

6. На с. 215 згадується, що удосконалена система управління процесом забезпечення сталого розвитку на основі балансу інтересів стейкхолдерів, повинна мати департамент зв'язків зі стейкхолдерами, у межах якого буде виділено сектор моніторингу інтересів стейкхолдерів. На наш погляд, не вистачає пояснень конкретних функцій цього департаменту і сектору, алгоритму роботи. Це дозволило б підвищити практичну цінність авторських розробок для підприємств.

Представлені недоліки та дискусійні положення не знижують значущість дисертації Лі Гуаньнань та не впливають на її загальну позитивну оцінку.

## **7. Загальний висновок щодо дисертаційної роботи**

Основні наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дослідженні Лі Гуаньнань на тему «Управління процесом забезпечення сталого розвитку підприємства на основі балансу інтересів стейкхолдерів», відповідають встановленим вимогам. Дисертаційна робота є самостійно виконаною та завершеною науковою працею.

Дисертаційна робота Лі Гуаньнань відповідає галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 Економіка, вимогам Постанови Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи



про присудження ступеня доктора філософії» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України №759 від 31.05.2019)», а її автор, Лі Гуаньнань, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та  
міжнародних економічних відносин,  
НТУ «Дніпровська політехніка»



Марина ЛИТВИН

26.01.2024