

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14906
Хмельницького національного університету
д.е.н., професору Валентині СТАДНИК*

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету **Танасієнко Наталії Петрівни**
на дисертаційну роботу **Ошовського Артема Станіславовича**
на тему: **«Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану»**, подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково дослідних робіт

В умовах воєнних викликів та майбутнього повоєнного відновлення економіки України підприємницькі структури функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, значних ризиків і динамічних змін ринкової кон'юнктури. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, дефіцит ресурсного забезпечення, трансформація ринків збуту, кадрові проблеми, прискорення цифровізації та необхідність інтеграції до європейського економічного простору суттєво ускладнюють процеси управління підприємствами. Унаслідок цього традиційні управлінські підходи, орієнтовані на функціонування у відносно стабільному середовищі, не забезпечують належного рівня адаптивності та стійкості підприємницьких структур до сучасних викликів.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває розроблення науково обґрунтованих підходів до формування системи гнучкого управління, здатної забезпечувати своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективне використання наявних ресурсів, підтримання безперервності господарської діяльності та створення передумов для сталого розвитку підприємств у повоєнний період. Важливого значення також набуває удосконалення методичного інструментарію оцінювання рівня гнучкості

підприємницьких структур, визначення їх адаптаційного потенціалу, використання сценарного підходу, сучасних цифрових технологій та економіко-математичного моделювання для обґрунтування ефективних управлінських рішень.

У цьому контексті дисертаційна робота Ошовського Артема Станіславовича, присвячена розробленню теоретико-методичних засад та економіко-математичного інструментарію гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану, є своєчасною та актуальною. Практичну цінність дослідження підсилює його апробація на матеріалах підприємств харчової промисловості – стратегічно важливої галузі економіки, що забезпечує продовольчу безпеку держави та функціонує в умовах підвищених ризиків. Отримані результати мають вагомe теоретичне й прикладне значення для розвитку сучасної теорії та практики управління підприємницькими структурами.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дослідження Ошовського Артема Станіславовича знайшли відображення при виконанні науково-дослідних тем «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (ДР № 0125U003350), у межах якої автором розроблено та апробовано комплексну модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами, в основу якої покладено інтеграцію методів нечіткої логіки для оцінювання рівня гнучкості, сценарного аналізу зовнішнього середовища, оцінювання ризиків та концепції спіральної динаміки, що забезпечує формування обґрунтованих адаптивних управлінських рішень; «Стратегізація управління потенціалом підприємницьких структур у післявоєнній відбудові економіки України на засадах інноваційності» (ДР № 125U003292), у межах якої автором розроблено та науково обґрунтовано теоретико-методичні засади гнучкого управління підприємницькими структурами, визначено критерії формування сценаріїв їх розвитку та запропоновано методичні підходи до забезпечення адаптивності управлінських рішень в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та науковими публікаціями Ошовського Артема Станіславовича дає підстави стверджувати, що

сформульовані автором наукові положення, висновки й рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та характеризуються належним рівнем наукової аргументації.

Дисертаційна робота має чітку, логічно вибудовану структуру, яка повною мірою відповідає поставленій меті та визначеним завданням дослідження. Послідовність викладу матеріалу забезпечує логічний перехід від розгляду теоретико-методологічних засад гнучкого управління підприємницькими структурами до розроблення економіко-математичного інструментарію та його практичної апробації на матеріалах підприємств харчової промисловості.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується ґрунтовною теоретичною базою дослідження, сформованою на основі критичного аналізу значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, присвячених проблематиці підприємництва, адаптивного управління, економіко-математичного моделювання та антикризового менеджменту. Автором використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системний та процесний підходи, методи статистичного й індексного аналізу, економіко-математичного моделювання, інструментарій нечіткої логіки, сценарний підхід, концепцію спіральної динаміки, експертні методи, а також сучасні засоби графічної та табличної візуалізації результатів. Застосування зазначеного методичного інструментарію забезпечує належний рівень достовірності одержаних результатів.

Достовірність і практична цінність результатів дисертаційної роботи підтверджуються їх апробацією на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, публікаціями у фахових наукових виданнях, а також впровадженням окремих наукових розробок у діяльність підприємств. Загалом наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є внутрішньо узгодженими, належно аргументованими та не викликають сумнівів щодо їх обґрунтованості й достовірності.

Зміст дисертаційної роботи

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 233 сторінки. Робота містить 149 таблиць, 47 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 203 найменувань.

Зміст дисертаційної роботи є комплексним і відображає послідовне розкриття проблематики дослідження. Структура роботи охоплює теоретичні,

аналітичні та прикладні аспекти досліджуваної проблеми, що забезпечує всебічне обґрунтування авторських положень і висновків. Робота написана в науковому стилі, належно ілюстрована рисунками, таблицями та графіками, що сприяє кращому сприйняттю й аргументації отриманих результатів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, чітко сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет, наукову новизну та практичне значення дослідження, а також наведено відомості про апробацію та впровадження його результатів.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади гнучкого управління підприємницькими структурами» розкрито сутність гнучкого підприємства, сформовано авторське визначення гнучкості, розмежовано поняття «гнучкість» і «адаптивність» та обґрунтовано застосування концепції спіральної динаміки. Досліджено еволюцію підходів до управління й Agile-методології, систематизовано інструменти гнучкого управління та обґрунтовано концепцію гібридного гнучкого управління. Заслуговує на увагу авторська періодизація трансформації середовища у вигляді послідовності фаз SPOD → VUCA → VUCA, ускладнений воєнною турбулентністю → SPOD нового типу.

У другому розділі «Аналіз умов та особливостей функціонування підприємницьких структур у контексті формування гнучкого управління у воєнний і повоєнний періоди» здійснено комплексний аналіз макросередовища на основі міжнародних індексів, досліджено макроекономічні тенденції розвитку економіки України та галузеві особливості харчової промисловості, оцінено внутрішню здатність підприємств до адаптації та виділено рівні їх гнучкості (висока, достатня, середня, низька, критична).

У третьому розділі «Економіко-математичне моделювання гнучкості та гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного і повоєнного середовища» розроблено економіко-математичну модель оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур на основі нечіткої логіки, підхід до сценарного моделювання зовнішнього середовища (стабілізаційний, турбулентний, кризовий та шоківий сценарії) та комплексну дев'ятиетапну модель гібридного гнучкого управління з визначенням управлінського розриву й вибором відповідного типу управління. Практична реалізація моделі на підприємствах харчової промисловості продемонструвала її працездатність та аналітичну цінність.

Висновки і рекомендації логічно ґрунтуються на виконаних дослідженнях і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Основні наукові результати дисертаційної роботи Ошовського Артема Станіславовича, що виносяться на захист, сформульовані достатньо чітко, належним чином аргументовані та відображають комплексний підхід автора до розв'язання поставленого наукового завдання.

Представлені теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації є взаємопов'язаними, характеризуються високим рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю та прикладною спрямованістю. Отримані результати мають теоретичну цінність, розширюють наукові засади гнучкого управління підприємницькими структурами та створюють підґрунтя для вдосконалення управлінських рішень в умовах воєнного та повоєнного середовища.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертаційної роботи, слід віднести:

1. Удосконалення комплексної моделі гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного середовища. Наукова цінність одержаного результату полягає у розробленні інтегрованого підходу до поєднання кількісних і якісних характеристик гнучкості із сучасними інструментами сценарного аналізу, нечіткої логіки, оцінювання ризиків та концепцією спіральної динаміки, що сприяє підвищенню обґрунтованості адаптивних управлінських рішень, які приймаються з урахуванням прогнозованих змін зовнішнього середовища та адаптаційного потенціалу підприємницьких структур.

2. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур. Наукова цінність результату полягає у інтеграції кількісних і якісних складових гнучкості на основі нечіткої логіки з урахуванням фінансової, операційної, кадрової, інвестиційної, ресурсної, антикризової, цифрової, організаційно-управлінської, інноваційної та стратегічної адаптивності підприємства.

3. Удосконалення науково-методичного підходу до інтерпретації інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур. Наукова цінність одержаного результату полягає у використанні концепції спіральної динаміки,

що, на відміну від існуючих підходів, дає змогу встановити взаємозв'язок між рівнем гнучкості підприємства та типом управлінської поведінки, а також обґрунтувати вибір адаптивних управлінських рішень залежно від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища.

4. Удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання зовнішніх умов функціонування підприємницьких структур. Його наукова цінність полягає у розширенні аналітичної бази оцінювання шляхом інтеграції міжнародних індикаторів, макроекономічних параметрів та галузевих характеристик, що дає змогу своєчасно ідентифікувати можливі зміни зовнішнього середовища та обґрунтовувати вибір адаптивних управлінських рішень.

5. Набув подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління підприємницькими структурами шляхом поглиблення змістового наповнення поняття «гібридне гнучке управління». Наукова цінність запропонованого підходу полягає в інтеграції адаптивних, сценарних, цифрових та антикризових інструментів управління, що створює теоретичне підґрунтя для забезпечення стійкості та адаптивності підприємницьких структур в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

6. Набув подальшого розвитку методичний підхід до формування типів гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами. Наукова цінність одержаного результату полягає у вдосконаленні механізму вибору типу управління на основі оцінювання управлінського розриву, що дає змогу враховувати рівень ризиків, прогнозовані сценарії розвитку зовнішнього середовища та адаптаційний потенціал підприємства при обґрунтуванні управлінських рішень.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені в дисертаційній роботі наукові положення мають належний рівень теоретичного обґрунтування та практичної спрямованості і створюють підґрунтя для подальшого розвитку теорії та методології гнучкого управління підприємницькими структурами. Отримані результати розширюють сучасні наукові уявлення про формування адаптивних систем управління в умовах високої невизначеності, воєнних ризиків і післявоєнної трансформації економіки, а також сприяють удосконаленню методичного забезпечення процесів прийняття управлінських рішень.

Найбільшу теоретичну цінність мають отримані в процесі дослідження такі наукові результати: подальший розвиток понятійно-категоріального апарату

гнучкого управління; удосконалення науково-методичного підходу до інтерпретації інтегрального рівня гнучкості на основі концепції спіральної динаміки; удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємницьких структур; удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур.

До результатів, які мають найбільшу практичну цінність, доцільно віднести: комплексну модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами, адаптовану до умов воєнного та повоєнного функціонування; економіко-математичну модель оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємств на основі методів нечіткої логіки; механізм формування адаптивних управлінських рішень залежно від сценаріїв розвитку середовища; практичні рекомендації щодо формування адаптивних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості в умовах воєнних і повоєнних викликів.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТОВ «VTRdoors» (довідка про впровадження № 12/2026 від 30.04.2026р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Підприємництво», «Стратегічне управління», «Управління бізнес-процесами», «Антикризове управління» та «Управління проектами», а також при виконанні курсових, кваліфікаційних і науково-дослідних робіт здобувачами вищої освіти (довідка про впровадження № 036/080 від 27.04.2026 р.).

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

За темою дисертації опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,54 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,68 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,49 друк. арк., (особисто автору належить 2,08 друк. арк.); наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,05 друк. арк. (особисто автору належить 0,6 друк. арк.).

Опубліковані наукові праці повною мірою відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень його дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації Ошовського Артема Станіславовича засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Ошовського Артема Станіславовича:

1. У підрозділі 1.1 дослідження поняття «гнучкість підприємства» має переважно дескриптивний (описовий) характер. Незважаючи на ґрунтовний аналіз літературних джерел і систематизацію наукових підходів (табл. 1.1, 1.2), автору доцільно було б приділити більше уваги їх критичному порівнянню та виявленню дискусійних аспектів.

2. У підрозділі 2.1, присвяченому аналізу макросередовища функціонування підприємницьких структур, міжнародні індекси (CPI, FSI, EFW, GII, GPI, NRI) проаналізовано за різні часові періоди, що певною мірою

ускладнює зіставлення отриманих результатів та формування узагальнених висновків. Для підвищення методичної обґрунтованості дослідження доцільно було б визначити єдине аналітичне вікно, спільне для всіх індексів (2020–2023рр.), використовуючи його для порівняльного аналізу, нормування та агрегування показників. Водночас довші часові ряди окремих індексів могли б бути представлені як довідковий матеріал для характеристики загальних тенденцій. Крім того, у тексті доцільно було б окремо зазначити, що відмінності у часових діапазонах зумовлені доступністю статистичних даних, оскільки відповідне пояснення наразі відсутнє.

3. У підрозділі 2.3 емпіричне дослідження базується на аналізі діяльності чотирьох підприємств харчової промисловості (ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза», ПрАТ «Хмельницький обласний пивзавод», ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат», ТОВ «Люстдорф») за 2021–2025 рр. Незважаючи на обґрунтованість вибору об'єктів дослідження, їх територіальна концентрація (Хмельницька та Вінницька області) й обмежений обсяг вибірки певною мірою звужують можливості екстраполяції отриманих висновків на всю галузь харчової промисловості. У зв'язку з цим доцільно було б акцентувати увагу на межах репрезентативності емпіричної бази дослідження.

4. У дисертаційній роботі для формування бази нечітких правил і оцінювання якісних складових гнучкості використано експертний підхід. Водночас методичний аспект застосування експертного оцінювання розкрито недостатньо повно. Доцільно було б детальніше висвітлити склад експертної групи, критерії добору експертів, а також процедуру перевірки узгодженості експертних оцінок, що сприяло б підвищенню прозорості методики дослідження, її відтворюваності та обґрунтованості отриманих результатів.

Висловлені зауваження та побажання мають дискусійний і рекомендаційний характер, спрямовані на подальше вдосконалення дослідження. Вони не знижують наукової новизни, теоретичної та практичної цінності отриманих результатів і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи Ошовського Артема Станіславовича.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота Ошовського Артема Станіславовича «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану» є завершеною самостійно виконаною науковою працею, у якій сформульовано теоретично обґрунтовані положення та практичні рекомендації, що мають

значення для розвитку теорії і практики гнучкого управління підприємницькими структурами. Робота відзначається внутрішньою логікою побудови, змістовною цілісністю та належним рівнем наукової аргументації. Мету дослідження реалізовано, поставлені завдання виконано, а отримані результати мають як наукову, так і практичну цінність. Дисертація засвідчує високий рівень підготовки здобувача та вміння самостійно розв'язувати актуальні наукові завдання.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Ошовського Артема Станіславовича «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану» відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 (зі змінами), 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 2017 року № 44 (зі змінами), а її автор Ошовський Артем Станіславович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

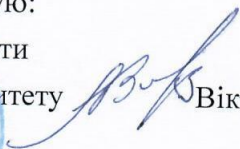
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі Хмельницького
національного університету Міністерства освіти
і науки України



Наталія ТАНАСІЄНКО

Підпис Наталії ТАНАСІЄНКО засвідчую:

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ