

ВІДГУК

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Мельник Мар'яни Іванівни на дисертаційну роботу
Ошовського Артема Станіславовича «Гнучке управління
підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,
планами, темами**

Функціонування вітчизняних підприємницьких структур відбувається в умовах безпрецедентної турбулентності, масштабних інституційних зрушень та перманентних ризиків. Військова агресія, руйнування критичної інфраструктури, розрив логістичних зв'язків та жорсткі ресурсні обмеження вимагають докорінного перегляду класичних управлінських парадигм. Період повоєнного відновлення національної економіки актуалізує потребу у формуванні систем управління, які здатні не лише адаптуватися до змін, але й випереджати їх.

При цьому, традиційні стратегії менеджменту втрачають свою дієвість через непередбачуваність ринкової кон'юнктури, глобальних викликів нестабільності. За таких обставин забезпечення резильєнтності підприємницьких структур, а саме їх здатності швидко відновлюватися та трансформуватися, вимагає гнучкого управління, зокрема щодо ефективного використання фінансових, цифрових, кадрових та операційних ресурсів для акумулювання внутрішніх резервів розвитку. Гнучке управління підприємницькими структурами відіграє критичну роль у формуванні його соціально-економічного потенціалу розвитку, сприяє зростанню інновацій та інвестицій, створенню робочих місць, підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного виробництва та підвищенню якості життя населення загалом.

В умовах безпрецедентних екзогенних викликів гнучке управління підприємницькими структурами виступає фундаментальним чинником їх адаптивності, що забезпечує не лише збереження підприємницької активності, а

й формує інституційну основу для продуктивного відновлення, розширення ланцюгів доданої вартості та мобілізації соціального капіталу.

Таким чином, обґрунтування теоретико-методичних засад і розроблення прикладних рекомендацій щодо удосконалення гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного стану, зокрема при формуванні адаптивних управлінських рішень, має вагоме наукове та практичне значення, яке підсилюється воєнними викликами та ризиками, новими пріоритетами та потребами повоєнного відновлення.

Дисертація виконана відповідно до плану наукових досліджень Хмельницького національного університету, а саме науково-дослідних тем: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), «Стратегізація управління потенціалом підприємницьких структур у післявоєнній відбудові економіки України на засадах інноваційності» (номер державної реєстрації: 125U003292). Авторським внеском у розробку вказаної тематики стали розроблена та апробована комплексна модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами, що інтегрує оцінювання рівня гнучкості на основі нечіткої логіки, сценарний аналіз зовнішнього середовища, оцінювання ризиків та концепцію спіральної динаміки для формування адаптивних управлінських рішень; обґрунтовані теоретико-методичні засади гнучкого управління підприємницькими структурами, визначені критерії формування сценарії їх розвитку в сучасних умовах.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Вивчення дисертації Ошовського А.С., публікацій у фахових та інших наукових виданнях, дозволяє зробити висновок про те, що одержані наукові результати є достовірними та обґрунтованими.

Наукові положення, висновки і пропозиції, які містяться в дисертації, також є достатньо обґрунтованими та достовірними, що забезпечується застосованою методологією дослідження, проведенням критичним аналізом

вітчизняних і зарубіжних джерел з досліджуваних питань гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного стану, законодавчих та нормативних актів, інформаційних та аналітичних матеріалів міністерств, інформаційних матеріалів міжнародних асоціацій та рейтингових агентств, звітних даних суб'єктів підприємництва, статистичних даних.

Зміст дисертаційної роботи відзначається послідовністю досягнення поставленої мети та повною реалізацією завдань дослідження, що свідчить про завершеність і обґрунтованість отриманих результатів.

У дисертації достатньо повно обґрунтовано авторський підхід до визначення теоретичної та методичної основи дисертаційної роботи щодо формування і реалізації гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами. А також, за рахунок застосування загальнонаукових і спеціальних методів досліджень, зокрема таких, як: теоретичного узагальнення, систематизації та порівняння, методів статистичного, економічного, індексного аналізу, нечіткої логіки, економіко-математичного моделювання, експертного та сценарного підходів, концепції спіральної динаміки, графічних та табличних методів візуалізації, дозволило авторові визначити якісні й кількісні характеристики проблеми, що досліджується.

Основні наукові положення і результати досліджень, що винесені на захист, доповідалися та пройшли апробацію на міжнародних, всеукраїнських і регіональних науково-практичних конференціях.

Сукупність даних обставин визначає достовірність і вірогідність одержаних результатів.

Наукова новизна одержаних результатів

Ознайомлення зі змістом дисертації, наукових публікацій та автореферату дає підставу визначити основні наукові положення й висновки, що характеризуються науковою новизною і відображають особистий внесок автора в таку галузь знань як «Управління та адміністрування».

Найбільш вагомим науковим результатом здобувача є: удосконалена комплексна модель гібридного гнучкого управління підприємницькими

структурами в умовах воєнного та повоєнного середовища, що базується на поєднанні кількісних та якісних характеристик гнучкості з використанням інструментів нечіткої логіки, сценарного аналізу, оцінювання ризиків та спіральної динаміки (с. 224-231);

удосконалено: науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання гнучкості підприємницьких структур, який поєднує кількісно-якісний аналіз гнучкості на основі нечіткої логіки та враховує фінансову, операційну, кадрову, інвестиційну, ресурсну, антикризову, цифрову, організаційно-управлінську, інноваційну та стратегічну адаптивність підприємства (с. 178-200);

- методичний інструментарій оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємницьких структур на основі комплексного врахування міжнародних індексів, макроекономічних та галузевих індикаторів, який є основою для обґрунтування сценаріїв розвитку воєнного та повоєнного середовища і покращання процесу гнучкого управління (с. 103-123);

- науково-методичний підхід до інтерпретації інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур на основі концепції спіральної динаміки, який дав змогу пов'язати рівень гнучкості підприємства з типом управлінської поведінки та обґрунтувати вибір адаптивних управлінських рішень залежно від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища (с. 179-193);

отримали подальший розвиток:

- понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління підприємницькими структурами в частині уточнення сутності поняття «гібридне гнучке управління», яке розглядається як інтегроване поєднання адаптивних, сценарних, цифрових та антикризових управлінських підходів для забезпечення стійкості та адаптації підприємства в умовах воєнного та повоєнного середовища (с. 75-82);

- типізація гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами на основі управлінського розриву, який залежно від рівня ризиків, сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та рівня адаптаційного потенціалу підприємства дає змогу обґрунтувати оптимальний тип управління (підтримуюче, адаптивне, антикризове або трансформаційне) (с. 229-231).

Усі елементи наукової новизни повною мірою відображають внесок здобувача у розвиток науки та досліджуваної проблематики, а рівень їх обґрунтованості відповідає нормативним вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Важливість результатів досліджень для науки та практики

Основні наукові положення та висновки дисертації доведені до рівня теоретичних, методичних та практичних розробок, придатних для використання та удосконалення методології прийняття управлінських рішень, формування інноваційних, інституційних та організаційно-економічних механізмів та стратегій гнучкого управління підприємствами, програм повоєнного відновлення та інструментарію антикризового управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосування розроблених методичних підходів і практичних рекомендацій у системі гнучкого управління підприємствами харчової промисловості в умовах воєнного та повоєнного функціонування. Узагальнені теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати знайшли використання у практичній діяльності підприємств при оцінюванні рівня гнучкості та адаптаційного потенціалу, формуванні сценаріїв розвитку зовнішнього середовища, визначенні управлінського розриву, виборі типів гібридного гнучкого управління та розробленні адаптивних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості, конкурентоспроможності й ефективності функціонування в умовах воєнних та повоєнних викликів: ТОВ «VTRdoors» (довідка про впровадження № 12/2026 від 30.04.2026 р.).

Основні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при розробці навчально-методичного забезпечення і викладанні освітніх компонент: «Підприємництво», «Стратегічне управління», «Управління бізнес-процесами», «Антикризове управління» та «Управління проєктами», а також при виконанні курсових, кваліфікаційних і науково-дослідних робіт здобувачами вищої освіти (довідка про впровадження № 036/080 від 27.04.2026 р.).

Повнота отриманих результатів дослідження

Основні положення і висновки опубліковано у 10 наукових працях, серед яких: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,49 друк. арк., (особисто автору належить 2,08 друк. арк.); 5 публікацій апробаційного характеру, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,05 друк. арк. (особисто автору належить 0,6 друк. арк.). Загальний обсяг наукових праць становить 4,54 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,68 друк. арк.

Основні результати та положення, які винесені дисертаном на захист, опубліковані у журналах та збірниках, пройшли достатню апробацію та відповідають вимогам МОН України.

Оприлюднені матеріали повністю відображають зміст дисертаційної роботи, основні її положення та наукову новизну. Опубліковані наукові праці здобувача, які зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам чинного порядку присудження ступеня доктора філософії. Кількість та обсяг друкованих праць дають автору право для публічного захисту дисертації.

Академічна доброчесність

Аналіз матеріалів дисертації та наукових публікацій Ошовського А.С., у яких висвітлені основні наукові результати дослідження, не дав підстав констатувати допущення порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком 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. Ознак академічного плагіату не виявлено, що дозволяє зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності.

Дискусійні положення та критичні зауваження

Зазначаючи змістовність поданої до захисту дисертації, обґрунтованість її основних положень, висновків і рекомендацій, не можна, водночас, залишити без уваги і певні недоліки та дискусійні положення:

1. При систематизації теоретико-методичних засад гнучкого управління підприємницькими структурами здобувач науково-обґрунтовано використовує терміни «адаптивність» та «резильєнтність» (ст. 30-99). Разом з тим, сучасний розвиток теорії менеджменту в умовах екстремальної турбулентності зміщується в бік концепції антикрихкості Нассіма Талеба. Тому, теоретико-методичний апарат дослідження доцільно було доповнити критеріями, які визначають здатність бізнес-структур не просто відновлюватися після повоєнних криз, а отримувати вигоду та конкурентні переваги від хаосу й невизначеності.

2. У підр. 2.2 «Статистичний аналіз макроекономічних тенденцій та галузевих особливостей функціонування підприємств харчової промисловості у воєнний та повоєнний періоди» (ст. 123-150) здобувач робить висновок, що «підприємства харчової промисловості демонструють відносно вищий рівень адаптивності та здатності до відновлення порівняно з іншими галузями економіки» (ст. 177). Проте такий висновок потребує більш обґрунтованих розрахунків за секторами економіки, а крім того автору слід було більше уваги приділити внутрішньогалузевій диференціації, адже гнучкість великих, середніх і малих підприємств, наприклад, агрохолдингів та локальних крафтових виробників, суттєво відрізняється за структурою витрат та логістичними можливостями.

3. Здобувач провів ґрунтовний аналіз макросередовища функціонування підприємницьких структур на основі вагомого масиву міжнародних індексів (ст. 103-122). Разом з тим, їх значущість для оцінювання умов гнучкого управління нерівнозначна, зокрема в умовах військового стану безпекові індекси (FSI та GPI) мають очевидно більший вплив на управлінські рішення для підприємств, ніж інші. Тому автору варто було провести їх певне ранжування за пріоритетністю для оперативного гнучкого управління в умовах швидких змін, а

також здійснити прив'язку для типу управління (підтримуюче / адаптивне / антикризове / трансформаційне).

4. В умовах повоєнного стану для вітчизняних підприємств, і зокрема в галузі харчової промисловості, європейська інтеграція вимагатиме суворого дотримання стандартів ESG-управління (екологічне, соціальне та корпоративне) та принципів зеленого переходу. Автору варто було інтегрувати показники екологічної відповідальності та декарбонізації виробництва як окрему якісну складову до розробленої моделі оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємства (підр. 2.2-2.3).

5. Дослідження сфокусоване переважно на вітчизняному науковому доробку та українській практиці, що цілком зрозуміло зважаючи на специфіку теми. Проте порівняльний аналіз досвіду країн, що вже пройшли через відновлення після збройних конфліктів (Ізраїль, Грузія, Боснія і Герцеговина, ряд азійських країн), суттєво збагатив би теоретичне підґрунтя роботи та дозволив би оцінити дієвість концепції гібридного гнучкого управління в порівняльному контексті.

Визначені критичні зауваження та дискусійні положення не можуть суттєво вплинути на загальну позитивну оцінку дисертації.

Загальний висновок

Ознайомлення з дисертацією Ошовського Артема Станіславовича дозволяє зробити висновок, що мета роботи досягнута, поставлені завдання вирішені. Дисертація Ошовського Артема Станіславовича «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, яке характеризується новизною одержаних результатів, висновків та рекомендацій, має теоретичне і прикладне значення. Основні положення дисертації належним чином висвітлені в опублікованих працях. Наукові положення, що винесені на захист, містять елементи наукової новизни, є обґрунтованими і дали змогу запропонувати теоретичні, методичні й прикладні рекомендації щодо удосконалення гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами

в умовах воєнного та повоєнного стану, моделювання сценаріїв розвитку та формування адаптивних управлінських рішень. За змістом, актуальністю, оформленням, підходами до вирішення наукових проблем, теоретико-методичним та прикладним значенням отриманих результатів дисертаційна робота на тему: «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану» відповідає тематиці досліджень у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 та 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 2022р. № 44, а її автор – Ошовський Артем Станіславович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» у галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційна опонентка:

завідувач відділу просторового розвитку
ДУ «Інститут регіональних досліджень
імені М. І. Долішнього НАН України»,
д.е.н., професор

Мар'яна МЕЛЬНИК

