

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації на тему: **«Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану»** здобувача наукового ступеня доктора філософії

Ошовського Артема Станіславовича

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Публічна презентація проведена на розширеному засіданні кафедри «Економічної теорії, підприємництва та торгівлі» 01 червня 2026 року, протокол №14, в онлайн форматі (запис додається).

У результаті аналізу опрацювання теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи, поданих до розгляду наукових публікацій за темою дисертації, результатів виконання здобувачем освітньо-наукової програми, а також за підсумками проведення фахового семінару визначено наступне.

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з наслідками воєнних дій, трансформацією бізнес-середовища та необхідністю післявоєнного відновлення національної економіки. Воєнний стан спричинив масштабні зміни в умовах функціонування підприємницьких структур, зокрема порушення логістичних ланцюгів, втрату виробничих потужностей, зміну структури попиту, дефіцит фінансових і трудових ресурсів, підвищення рівня ризиків та невизначеності. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами, орієнтовані на стабільність та прогнозованість зовнішнього середовища, дедалі частіше демонструють свою обмеженість та неспроможність забезпечити належний рівень стійкості й конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем турбулентності, складності та динамічності, що відповідає концепціям VUCA та BANI, у межах яких підприємства змушені функціонувати в умовах постійних

змін, непередбачуваності та обмеженості ресурсів. Післявоєнне відновлення економіки України додатково супроводжуватиметься структурними змінами, активізацією цифрової трансформації, інтеграцією до європейського економічного простору та необхідністю формування нових моделей ведення бізнесу. За таких умов особливого значення набуває здатність підприємницьких структур швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно реагувати на ризики та формувати механізми забезпечення довгострокової стійкості розвитку.

Одним із найбільш перспективних напрямів вирішення зазначених проблем є впровадження концепції гнучкого управління, яка передбачає здатність підприємства оперативно реагувати на зміни, трансформувати внутрішні процеси, адаптувати організаційну структуру та забезпечувати ефективне використання ресурсів в умовах нестабільності. На відміну від традиційних моделей менеджменту, гнучке управління орієнтоване на постійне навчання, адаптацію, сценарне планування та швидке прийняття управлінських рішень, що особливо важливо в умовах воєнного та повоєнного середовища.

Особливої актуальності набуває проблема формування систем гнучкого управління для підприємств харчової промисловості, які відіграють стратегічну роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, стабільності внутрішнього ринку та підтримці соціально-економічної стійкості країни. Незважаючи на значний вплив воєнних факторів, саме підприємства харчової галузі демонструють високий рівень адаптивності, що створює передумови для дослідження механізмів забезпечення їхньої гнучкості та формування ефективних моделей управління в умовах невизначеності.

Водночас сучасна практика управління свідчить про необхідність переходу від використання окремих інструментів адаптивного менеджменту до комплексних моделей гібридного гнучкого управління, які поєднують елементи стратегічного, антикризового, цифрового та сценарного управління. Особливого значення набуває інтеграція цифрових технологій, систем бізнес-аналітики, штучного інтелекту, ERP- та CRM-рішень, які створюють нові можливості для

підвищення адаптивності підприємств та оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних і зарубіжних учених у сфері адаптивного та гнучкого управління, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового обґрунтування питання комплексного оцінювання рівня гнучкості підприємницьких структур, інтеграції кількісних і якісних характеристик гнучкості, використання інструментів нечіткої логіки для оцінювання адаптаційного потенціалу підприємств, формування сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та розроблення механізмів прийняття управлінських рішень залежно від рівня ризиків і ступеня невизначеності.

Крім того, сучасні виклики вимагають розроблення нових науково-методичних підходів до оцінювання взаємозв'язку між рівнем гнучкості підприємства та його здатністю забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Особливий інтерес становить використання концепції спіральної динаміки для інтерпретації рівнів розвитку підприємства, його управлінської зрілості та вибору відповідних інструментів управління залежно від умов функціонування.

Таким чином, необхідність забезпечення ефективного функціонування підприємницьких структур в умовах воєнного та повоєнного середовища, потреба у формуванні сучасних механізмів адаптації до зовнішніх змін, недостатній рівень розробленості методичних підходів до оцінювання гнучкості та відсутність комплексних моделей гібридного гнучкого управління обумовлюють актуальність теми дисертаційного дослідження. Розроблення теоретико-методологічних засад, економіко-математичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо формування системи гібридного гнучкого управління сприятиме підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємницьких структур у процесі післявоєнного відновлення економіки України та забезпечення її довгострокового розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного

університету у межах науково-дослідних тем:

«Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано комплексну 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;

«Стратегізація управління потенціалом підприємницьких структур у післявоєнній відбудові економіки України на засадах інноваційності» (номер державної реєстрації: 125U003292), де автором сформовано та обгрунтовано теоретико-методичні засади гнучкого управління підприємницькими структурами, визначено критерії формування сценарії їх розвитку в сучасних умовах.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обгрунтуванні основних положень, розробленні економіко-математичного інструментарію та практичних рекомендацій щодо гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного середовища. Основні наукові положення, одержані особисто автором, що визначають наукову новизну дослідження, полягають у наступному:

удосконалено:

– комплексну модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного середовища, що базується на інтеграції кількісних та якісних складових гнучкості, інструментів нечіткої логіки, сценарного аналізу, оцінювання ризиків та концепції спіральної динаміки і дозволяє формувати адаптивні управлінські рішення залежно від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та рівня адаптаційного потенціалу підприємства;

– науково-методичний підхід до оцінювання інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур, який, на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію кількісних та якісних складових гнучкості на основі нечіткої логіки,

що дозволяє враховувати фінансову, операційну, кадрову, інвестиційну, ресурсну, антикризову, цифрову, організаційно-управлінську, інноваційну та стратегічну адаптивність підприємства;

– науково-методичний підхід до інтерпретації інтегрального рівня гнучкості підприємницьких структур на основі концепції спіральної динаміки, який, на відміну від існуючих, дозволяє пов'язати рівень гнучкості підприємства з типом управлінської поведінки та обґрунтувати вибір адаптивних управлінських рішень залежно від сценаріїв розвитку зовнішнього середовища;

– науково-методичний підхід до оцінювання зовнішнього середовища функціонування підприємницьких структур, який, на відміну від існуючих, передбачає комплексне врахування міжнародних індексів, макроекономічних та галузевих показників для формування сценаріїв розвитку воєнного та повоєнного середовища та підтримки процесу гнучкого управління;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат гнучкого управління підприємницькими структурами в частині уточнення сутності поняття «гібридне гнучке управління», яке, на відміну від існуючих трактувань, розглядається як інтегроване поєднання адаптивних, сценарних, цифрових та антикризових управлінських підходів для забезпечення стійкості та адаптації підприємства в умовах воєнного та повоєнного середовища;

– методичний підхід до формування типів гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами на основі управлінського розриву, який, на відміну від існуючих, дозволяє визначати необхідний тип управління (підтримуюче, адаптивне, антикризове або трансформаційне) залежно від рівня ризиків, сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та рівня адаптаційного потенціалу підприємства.

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, викладені у

дисертаційній роботі, 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. Узагальнені теоретичні положення, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати, викладені у дисертаційній роботі, знайшли використання у практичній діяльності: ТОВ «VTRdoors» . (довідка про впровадження № 12/2026 від 30.04.2026 р.)

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін: «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.).

Особистий внесок здобувача. Наукові положення, висновки і рекомендації, які виносяться на захист, одержані автором особисто. Усі результати, викладені в дисертаційній роботі, одержані здобувачем самостійно і знайшли відображення в наукових публікаціях автора. Із наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи здобувача.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі економічної теорії, підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету, керівник: Любохинець Лариса Сергіївна, доктор економічних наук, професор.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки дисертації на наявність академічного плагіату, встановлено, що дисертаційна робота **Ошовського Артема Станіславовича** є результатом самостійних досліджень здобувача і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело. Дисертаційна робота характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення.

Стиль викладення в дисертації матеріалів дослідження є науковим і забезпечує доступність її сприйняття. Дисертаційна робота відповідає обраній темі, розкриває її та підтверджує, що авторкою вирішено поставлені у роботі завдання.

Перелік публікацій за темою дисертації. Аналіз наукових публікацій, повноти опублікованих результатів дисертації та особистого внеску здобувача, засвідчив, що результати дослідження, які викладені у дисертаційній роботі, повною мірою відображають основні положення та висновки роботи, доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях.

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.).

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»

Любохинець Л. С., Поплавська О. В., Ошовський А. С. Забезпеченість персоналом як чинник оптимізації соціальної напруженості на підприємстві: методика аналізування. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 1. С. 161-168. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-23> (0,87 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні кадрової складової та методів її оцінювання у структурі стратегічного управління складовими конкурентоспроможності підприємницьких структур – 0,27 умов. друк. арк.). ***Індексується і реферується в базах даних:*** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

2. Любохинець Л.С., Дячок І.Д., Поплавська О.В., Драйна В.Д., Ошовський А.С. Інструментарій управління проєктами фінансового забезпечення підприємства *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 149–154. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(22)) (0,71 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні концептуальних положень

формування системи управління фінансовим забезпеченням підприємства та досліджено методичний інструментарій його оцінювання: метод екстраполяції, нормативний метод, метод математичного моделювання, балансовий метод – 0,21 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

3. Ошовський А.С. Оцінювання макросередовища та адаптивності підприємницьких структур харчової промисловості в умовах воєнного і повоєнного періодів. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 1. С. 135-140 <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-19> (0,5 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в оцінюванні макросередовища функціонування підприємницьких структур на основі міжнародних індексів, аналізуванні макроекономічних тенденцій та галузевих особливостей розвитку підприємств харчової промисловості в умовах воєнного і повоєнного періодів, визначенні рівня їх адаптивності та гнучкості на основі фінансових показників, а також в обґрунтуванні впливу зовнішнього середовища на формування гнучкого управління підприємницькими структурами.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Любохинець Л.С., Ошовський А.С. Інтеграція концепції спіральної динаміки у гнучке управління підприємницькими структурами в умовах цифрової трансформації. *Modern engineering and innovative technologies*. 2026. Issue № 43. Part 3. P.227-242. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2026-43-03-100> (0,81 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні напрямів використання концепції спіральної динаміки для забезпечення гнучкості та ефективної цифрової трансформації підприємства, розробці інтегрованої моделі системи гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах цифрової трансформації з урахуванням концепції спіральної динаміки – 0,5 умов. друк. арк.). **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar

5. Ошовський А. Комплексна модель гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами в умовах воєнного та повоєнного

середовища. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2026 №354(3), 445-451. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-62> (0,6 умов. друк. арк особистий внесок автора полягає у розробленні комплексної моделі гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами, обґрунтуванні послідовності її етапів, формуванні сценарного підходу до оцінювання зовнішнього середовища та ризиків, визначенні механізму оцінювання фактичного і необхідного рівнів гнучкості підприємства, розробленні підходу до визначення управлінського розриву та вибору типу гнучкого управління, а також у практичній апробації запропонованої моделі на підприємстві харчової промисловості.) **Індексується і реферується в базах даних:** Index Copernicus, Google Scholar, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Ошовський А.С., Любохинець Л.С. Шацький А.П. Інструменти гнучкого управління та їх використання в бізнес-середовищі. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів*: матеріали III Міжнар. Економічного форуму (м. Хмельницький, 10-11 лист. 2023 р.). Хмельницький : ХНУ, 2023. С.224-229. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні інструментів гнучкого управління – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Ошовський А.С., Шацький А.П., Любохинець Л.С. Напрями використання гнучкого управління для забезпечення економічної безпеки функціонування підприємницьких структур. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи* : зб. тез Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Хмельницький – с. Меджибіж, 23–24 трав. 2024 р.). Хмельницький – Меджибіж : ХНУ, 2024. С. 92–93. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні напрямів використання гнучкого управління підприємницькими структурами – 0,1 умов. друк. арк.).

8. Ошовський А.С., Любохинець Л. С., Майхрук П. Р. Використання технологій індустрії 4.0 на фармацевтичному ринку. *Підприємництво та*

стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 5–7 груд. 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С.39-43. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в узагальненні питань актуальності та напрямів цифровізації на підприємствах – 0,05 умов. друк. арк.).

9. Ошовський А.С. Використання цифрових технологій у забезпеченні гнучкого управління. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 04–05 груд. 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2026. С.320-322. (0,2 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні ролі цифрових технологій у забезпеченні гнучкого управління).

10. Ошовський А.С., Любохинець Л.С. Використання гібридних підходів в управлінні підприємницькими структурами. *Achievements of Science and Applied Research: Collection of Scientific Papers with the Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (Dublin, Ireland, March 30 – April 1, 2026)*. European Open Science Space, 2026. P.118-123. ISBN 979-8-89704-961-5 (0,25 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у обґрунтуванні доцільності використання гібридного гнучкого управління підприємницькими структурами – 0,15 умов. друк. арк.).

ВВАЖАТИ,

що дисертаційна робота Ошовського Артема Станіславовича на тему: «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану» , яка подана на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 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 (зі змінами), та відповідає напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» Хмельницького національного університету.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

дисертаційну роботу «Гнучке управління підприємницькими структурами в умовах повоєнного стану», подану Ошовським Артемом Станіславовичем на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту.

Головуюча публічної презентації,
доктор економічних наук, професор



Ольга ГОНЧАР