

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора**  
**Ковтун Оксани Анатоліївни**  
**на дисертаційну роботу**  
**Снопенка Михайла Георгійовича**  
**на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу**  
**на підприємствах»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 Менеджмент**

Ознайомлення з дисертацією, науковими працями у фахових виданнях та іншими публікаціями Снопенка Михайла Георгійовича дає підставу зробити такі висновки:

**1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок із науковою тематикою**

Актуальність обраної теми визначається потребою підприємств у підвищенні результативності управління в умовах швидких і важко прогнозованих змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Воєнні ризики, дефіцит трудових ресурсів, цифровізація управлінських процесів, інформаційне перевантаження та порушення усталених організаційних зв'язків посилюють вимоги не лише до змісту управлінських рішень, а й до способів їх практичної реалізації. За таких обставин особливого значення набувають чіткість постановки завдань, своєчасність передавання управлінських сигналів, узгодженість дій виконавців, наявність дієвого зворотного зв'язку та здатність організації оперативно коригувати власні дії.

Результативність менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки надійно функціонує весь ланцюг управлінського впливу — від формування рішення до його виконання, оцінювання наслідків і закріплення ефективних практик у діяльності підприємства. Навіть обґрунтоване управлінське рішення може не забезпечити очікуваного результату через спотворення інформації, нечіткий розподіл відповідальності, неузгодженість процедур, запізнилу реакцію виконавців або відсутність належного контролю. Тому дослідження системи управлінського впливу потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичне пояснення механізму її функціонування з розробленням засобів діагностики та практичного удосконалення.

Важливість порушеної у дисертації проблематики полягає також у тому, що система управлінського впливу розглядається не як сукупність розрізнених управлінських дій, а як цілісне організаційне утворення, працездатність якого

залежить від взаємодії суб'єктів і об'єктів управління, процедур, інформаційних каналів, інструментів та механізмів зворотного зв'язку. Виявлення чинників, що спричиняють втрати управлінської конверсії та порушують відтворюваність результатів, створює підґрунтя для обґрунтованого вибору інструментів організаційного вдосконалення.

Отже, дисертаційна робота, присвячена формуванню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо розроблення та застосування інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах, відповідає актуальним завданням сучасного менеджменту та має вагоме значення для розвитку його теорії і практики.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля (м. Київ). При виконанні теми ДН-01-26 «Формування політик сталого економічного розвитку для повоєнного відновлення територіальних громад в умовах цифрової трансформації економіки» (номер державної реєстрації № 0126U001307, 2026-2028 рр.) за участю автора сформовано теоретичні засади дослідження СУВ на підприємствах та організаціях.

При виконанні теми «Оцінка та розвиток економічного потенціалу Закарпатської області: проблеми, можливості та стратегічні напрями розвитку» (номер державної реєстрації 0124U003892, 2024–2025 рр.) автором обґрунтовано підхід до визначення, систематизації та врахування чинників, що впливають на працездатність механізму функціонування СУВ на підприємствах.

## **2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень**

Ознайомлення зі змістом дисертації та опублікованими працями здобувача дає підстави стверджувати, що сформульовані у роботі наукові положення, висновки та рекомендації належним чином обґрунтовані на теоретичному, методичному і прикладному рівнях.

Мета, об'єкт, предмет і завдання дослідження взаємно узгоджені та відповідають заявленій тематиці дисертаційної роботи. Логіка розкриття проблеми передбачає послідовне опрацювання сутності управлінського впливу та системи його здійснення, формування діагностичної моделі, а також подальше обґрунтування процесів розроблення, впровадження, оцінювання, коригування та інституціоналізації інструментарію удосконалення цієї системи.

Теоретичне підґрунтя дослідження сформовано на основі положень сучасного менеджменту, теорії організаційного розвитку й управлінських

систем, концепцій управлінської результативності, діагностики управлінських процесів, цифрової трансформації та інструментального забезпечення управління підприємствами. Спираючись на зазначені наукові положення дало автору змогу сформулювати цілісне бачення системи управлінського впливу на підприємствах і вибудувати узгоджену концепцію її дослідження.

Дисертаційне дослідження характеризується використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких монографічний аналіз і узагальнення, аналіз і синтез, структурний і функціональний аналіз, класифікація та типологізація, матричний метод, експертне шкалювання, метод середніх величин і розрахункових індексів, порівняльний аналіз, графічний і табличний методи, логічне моделювання. Застосування зазначених методів є адекватним меті, завданням, об'єкту і предмету дослідження.

Обґрунтованість результатів дослідження підтверджується також їх апробацією на науково-практичних конференціях, відображенням основних положень у наукових публікаціях і використанням розробок автора у діяльності підприємств та організацій. Практичне застосування результатів дисертації підтверджено відповідними довідками про впровадження.

Отже, загальна логіка дослідження, використана теоретична база, обраний методичний інструментарій, апробація положень дисертації та підтвердження їх практичного використання дають підстави вважати наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи Снопенка М. Г. обґрунтованими та достовірними.

### **3. Основні наукові результати дисертаційної роботи та їхня наукова новизна**

Дисертаційна робота містить сукупність результатів, яким властива наукова новизна. Головний результат проведеного дослідження полягає у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. Основою для цього стали уточнення змісту системи управлінського впливу, розкриття механізму її функціонування, побудова діагностичної моделі, а також обґрунтування засад розроблення, впровадження, оцінювання, корекції та інституціоналізації відповідного інструментарію.

До основних результатів дисертаційної роботи, яким притаманна наукова новизна, є підстави віднести такі.

Виконане дослідження базується на уточненні змісту системи управлінського впливу як впорядкованої конфігурації суб'єктів, об'єктів,

інструментів, процедур і каналів зворотного зв'язку, що забезпечують керований та відтворюваний перехід від управлінського імпульсу до практичної реалізації й оцінювання результату. Таке розуміння ґрунтується на поєднанні параметрів функціонування системи та критеріїв опису управлінського впливу, що дало змогу сформулювати цілісне бачення механізму функціонування та напрямів удосконалення системи управлінського впливу.

Наукову цінність має розвиток положень щодо механізму функціонування системи управлінського впливу, який автор розглядає у структурно-компонентному та процесному вимірах. Такий підхід дозволив показати, що результативність управлінського впливу залежить не лише від змісту управлінського рішення, а й від працездатності ланок проходження управлінського імпульсу, узгодженості ролей, процедур, інформаційного забезпечення, контролю та коригування. Запропонована типологізація внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників поглиблює пояснення джерел втрат управлінської конверсії та відтворюваності управлінського впливу.

Отримали подальший розвиток засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах. Автором уточнено мету, завдання, об'єкт і предмет діагностики, особливості системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу, вимоги до процедури та результатів діагностики, користувачів діагностичної інформації, напрями її використання, інструментальне забезпечення, а також базові припущення і методологічні обмеження. Це створило методичну основу для побудови діагностичної моделі.

Важливим методичним результатом є удосконалена діагностична модель системи управлінського впливу на підприємствах, орієнтована на визначення працездатності механізму її функціонування. Модель побудовано на основі структуровано-процесної матриці поєднання ланок проходження управлінського імпульсу з компонентами забезпечення їх працездатності, системи діагностичних показників і врахування тиску чинників. Це дає змогу здійснювати диференційоване оцінювання стану системи управлінського впливу, локалізувати проблемні ланки та формувати аналітичну основу для добору інструментарію її удосконалення.

Одним із найбільш вагомих прикладних результатів є удосконалений інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. Він ґрунтується на переході від результатів діагностики до вибору підходів, рівнів і типів інструментів удосконалення, передбачає дворівневу організацію інструментарію та визначення організаційних форм

його реалізації. У складі інструментарію виокремлено нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні інструменти.

Заслужують на увагу концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу. У роботі розмежовано інструментарій як систему взаємопов'язаних управлінських рішень та окремий інструмент як локалізований засіб впливу. Визначення діагностики як аналітичної основи розроблення інструментарію забезпечує зв'язок між результатами оцінювання стану системи управлінського впливу та подальшими управлінськими рішеннями щодо її удосконалення.

У роботі також удосконалено методичний підхід до впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, який охоплює принципи, організаційні умови, способи та етапи впровадження, логіку верифікації й оцінювання результатів, а також підстави для корекції та інституціоналізації результативних рішень. Це дозволило автору розглядати удосконалення системи управлінського впливу як послідовний діагностично обґрунтований процес, пов'язаний із практичним застосуванням інструментарію та оцінюванням його результативності.

За результатами аналізу наукових результатів дослідження є підстави стверджувати, що вони розширюють та поглиблюють положення сучасного менеджменту щодо управлінського впливу, управлінської конверсії, відтворюваності управлінського впливу, діагностики управлінських процесів та інструментального забезпечення управління. Положення дисертації є несуперечливими, логічно узгодженими та достатніми для формування наукових результатів за темою роботи.

Результати виконаного дослідження обґрунтовані, завершені й логічно викладені. Послідовність викладу положень дослідження розкриває формування пропозицій щодо удосконалення системи управлінського впливу на основі попередньо сформованого теоретичного фундаменту та результатів діагностики. За науковою новизною результати виконаного дослідження задовольняють вимоги до дисертації на здобуття ступеня доктора філософії.

#### **4. Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження**

Результати дисертаційної роботи Снопенка М. Г. мають теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення результатів проведеного дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад удосконалення

системи управлінського впливу на підприємствах, зокрема в уточненні змісту цієї системи, розкритті механізму її функціонування, обґрунтуванні засад діагностики, розроблення та впровадження інструментарію її удосконалення.

Практичне значення результатів дисертації полягає в розробленні сукупності пропозицій та рекомендацій, що становлять методичну основу діагностики стану системи управлінського впливу, визначення проблемних ланок механізму її функціонування, добору відповідного інструментарію, його впровадження, оцінювання, корекції та подальшого організаційного закріплення.

Про практичну значущість результатів виконаного дослідження свідчать документи, додані до дисертації, про використання пропозицій і рекомендацій практичної спрямованості у діяльності підприємств та організацій. Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», ПрАТ «ВІТРЯНИЙ ПАРК ОЧАКІВСЬКИЙ», ТОВ НВП «Пірена», ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій», управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької обласної державної адміністрації, Регіонального офісу «U-LEAD з Європою» у Луганській області.

Положення, результати та розробки дисертаційної роботи, які мають практичну значущість, можна рекомендувати для подальшого використання в практиці удосконалення управлінських процесів, підвищення працездатності механізмів реалізації управлінських рішень і забезпечення відтворюваності управлінського впливу на підприємствах.

## **5. Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи висвітлено в 11 наукових працях, з яких 6 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України та 5 публікацій – у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій за темою дисертаційної роботи становить 7,45 друк. арк., з яких дисертантові належить 5,66 друк. арк.

Кількість, зміст і обсяг публікацій відповідають наявним вимогам до дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Опубліковані праці достатньо повно відображають основні положення та результати дисертаційного дослідження.

## **6. Відсутність порушення академічної доброчесності**

Проведений аналіз змісту наукових праць дисертанта, у яких висвітлені основні положення дисертаційної роботи, а також тексту дисертації дозволяє

дійти висновку про дотримання академічної доброчесності та відсутність фактів фальсифікації, фабрикації, академічного плагіату тощо.

Дисертаційна робота містить необхідні посилання на використані джерела інформації, наукові положення інших авторів, статистичні й аналітичні матеріали. У наукових працях, виконаних у співавторстві, визначено особистий внесок здобувача. Порушень авторського права і суміжних прав не встановлено.

## **7. Зауваження до дисертаційної роботи**

Окремі положення дослідження залишилися дискусійними або потребують додаткового пояснення, що зумовлює такі зауваження до дисертаційної роботи.

1. У роботі запропоновано розмежування понять «система управлінського впливу» та «механізм функціонування системи управлінського впливу». Водночас окремі елементи системи й компонентні складові механізму змістовно перетинаються. Для забезпечення однозначності понятійного апарату доцільно було б чіткіше показати межу між складом системи та внутрішнім організаційним способом її функціонування.

2. В інтегрованій типології чинників системи управлінського впливу поряд із внутрішніми та зовнішніми окремо виділено суб'єктно-поведінкові та інформаційно-цифрові чинники. Таке розширення традиційної класифікації має науковий інтерес, проте окремі кадрові, комунікаційні або цифрові характеристики одночасно можуть мати ознаки внутрішніх чинників. У зв'язку з цим доцільно було б докладніше розкрити правила віднесення конкретного чинника до певної групи та способи запобігання його подвійному врахуванню.

3. Логіка переходу від діагностичного профілю до вибору підходу, рівня, функціонально-організаційного типу та конкретних інструментів удосконалення системи управлінського впливу є одним із вагомих результатів дисертації. Водночас вибір конкретної конфігурації інструментарію частково залишається залежним від професійного судження розробників і користувачів моделі. Практичне значення запропонованого підходу могло б бути посилено додатковою формалізацією правил переходу від діагностичних результатів до конкретних інструментальних рішень.

4. Діагностичний профіль системи управлінського впливу характеризує її стан за визначений референтний період. У роботі передбачено можливість повторного оцінювання, проте питання динамічного моніторингу зміни інтегральних, ланкових і чинникових показників розкрито недостатньо.

Доцільним було б визначити рекомендовану періодичність повторної діагностики та критерії істотності змін діагностичного профілю.

5. Запропонований інструментарій спрямовано на підвищення працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу та забезпечення відтворюваності управлінського результату. Водночас його зв'язок із довгостроковими цілями стійкого розвитку підприємства розкрито переважно опосередковано. Доцільно було б показати, яким чином удосконалення окремих ланок механізму функціонування системи управлінського впливу може відображатися у стратегічних, економічних, соціальних або інших показниках розвитку підприємства.

Надані зауваження не зменшують загальної позитивної оцінки результатів дисертаційної роботи, їхньої новизни та практичної значущості.

## **8. Загальний висновок**

Дисертаційна робота Снопенка М. Г. на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» є завершеною науковою працею, яку присвячено вирішенню актуального науково-практичного завдання, що становить інтерес для розвитку теорії та практики сучасного менеджменту.

Тема дисертаційної роботи актуальна, мету дослідження досягнуто, а поставлені для її досягнення завдання вирішено. Наукову новизну одержаних результатів, їхнє теоретичне та практичне значення відповідним чином аргументовано.

Зміст дисертаційної роботи відповідає заявленій темі. За змістом положень, результатів та висновків дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент.

Результати дослідження свідчать про опанування здобувачем методологією наукової діяльності; рівень набутих знань, умінь і навичок відповідає таким, що висуваються Стандартом вищої освіти України зі спеціальності 073 Менеджмент для третього рівня вищої освіти, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 24 грудня 2021 р. № 1436.

Висвітлення основних результатів виконаного дослідження у наукових публікаціях відповідає чинним вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертаційну роботу написано науковим стилем, її положення викладено послідовно, висновки науково обґрунтовано та підтверджено результатами дослідження.

За результатами аналізу положень та кваліфікаційних ознак представленої дисертаційної роботи та на підставі змісту відгуку є підстави стверджувати, що дисертаційна робота Снопенка Михайла Георгійовича за якістю та змістом проведених досліджень, рівнем наукової новизни одержаних результатів та їхнім практичним значенням відповідає вимогам п. 5, 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», що затверджений постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), та основним положенням «Вимог до оформлення дисертації», затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, а її автор Снопенко Михайло Георгійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор

