

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора**  
**Боковець Вікторії Вікторівни**  
**на дисертаційну роботу**  
**Снопенка Михайла Георгійовича**  
**на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на**  
**підприємствах»,**  
**представлену на здобуття ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

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

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

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена істотним ускладненням умов функціонування сучасних підприємств, зростанням невизначеності зовнішнього середовища, цифровізацією управлінських процесів, кадровими втратами, логістичними порушеннями, інформаційною нестабільністю, а також впливом воєнних і кризових чинників на діяльність суб'єктів господарювання. За таких умов підприємствам необхідно не лише формувати управлінські рішення, а й забезпечувати їх своєчасне доведення до виконавців, узгоджену реалізацію, контроль виконання, оцінювання результатів і подальше коригування.

Управлінська практика засвідчує, що навіть належно підготовлені рішення не завжди забезпечують очікуваний результат, якщо в організації виникають втрати змісту управлінського імпульсу, порушення координації, затримки виконання, недостатність зворотного зв'язку або слабкість коригувальних процедур. Це актуалізує потребу в поглибленому дослідженні

системи управлінського впливу як самостійного об'єкта наукового аналізу, діагностики та цілеспрямованого удосконалення.

Слід погодитися з автором, що дослідження системи управлінського впливу, механізму її функціонування, управлінської конверсії, відтворюваності управлінського впливу та інструментарію його удосконалення має як теоретичне, так і прикладне значення. Воно є важливим для забезпечення більшої керованості підприємств, підвищення результативності управлінських рішень і зменшення організаційних втрат під час реалізації управлінських дій.

Зважаючи на вищезазначене, тема дисертаційної роботи, у якій розроблено теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах, є актуальною, своєчасною та такою, що відповідає сучасним потребам розвитку менеджменту.

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 обгрунтовано підхід до визначення, систематизації та врахування чинників, що впливають на працездатність механізму функціонування СУВ на підприємствах.

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

На підставі ознайомлення з матеріалами дисертації та публікаціями здобувача можна зробити висновок, що наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації та висвітлені в публікаціях, мають достатній рівень теоретичного і методичного обґрунтування.

Теоретичною основою дослідження є положення сучасної теорії менеджменту, організаційного розвитку, управлінських систем, управлінської результативності, діагностики управлінських процесів, цифрової трансформації та інструментального забезпечення управління. Використання відповідної теоретичної бази дало змогу автору сформулювати цілісне бачення системи управлінського впливу та обґрунтувати її як самостійний об'єкт діагностики й удосконалення.

Дослідження, виконане Снопенком М.Г., характеризується використанням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів, серед яких монографічний аналіз та узагальнення, аналіз і синтез, структурний і функціональний аналіз, класифікація та типологізація, матричний метод, експертне шкалювання, метод середніх величин і розрахункових індексів, порівняльний аналіз, табличний і графічний методи, а також логічне моделювання. Застосування цих методів відповідає меті, завданням, об'єкту і предмету дослідження та дозволило отримати результати, яким властива наукова новизна.

Обґрунтованість і достовірність отриманих результатів підтверджується логічною послідовністю дослідження, апробацією запропонованої діагностичної моделі, обговоренням основних положень на науково-практичних конференціях, а також використанням результатів дисертації у діяльності підприємств та організацій, що підтверджено відповідними довідками про впровадження.

Основні положення дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлені автором в 11 наукових працях. Отже, дисертаційне дослідження Снопенка М. Г. є обґрунтованим і достовірним.

### **3. Основні наукові результати, одержані автором, їх новизна**

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи та особистий внесок автора у їх одержання полягають у розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. У роботі уточнено зміст системи управлінського впливу, розкрито механізм її функціонування, побудовано діагностичну модель оцінювання її стану, а також обґрунтовано засади розроблення, впровадження, оцінювання, корекції та інституціоналізації інструментарію її удосконалення.

Положення дисертації, що мають наукову новизну, достатньо аргументовані і мають повне обґрунтування. Основні з них такі:

1. Одним із найсуттєвіших результатів дослідження є удосконалений інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. Його використання ґрунтується на переході від результатів діагностики стану системи управлінського впливу до вибору підходів, рівнів і типів інструментів удосконалення, формування дворівневої організації інструментарію та визначення організаційних форм його реалізації (с. 167-188). Запропонований підхід дозволяє забезпечити обґрунтоване проектування взаємоузгоджених рішень щодо удосконалення системи управлінського впливу.

2. За результатами дослідження удосконалено концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (с.62-82). Вони передбачають розмежування інструментарію як системи взаємопов'язаних управлінських рішень та окремого інструмента як локалізованого засобу впливу, а також визначення діагностики як аналітичної

основи розроблення інструментарію. Це дало змогу впорядкувати понятійний апарат дослідження і забезпечити зв'язок між результатами діагностики та подальшим удосконаленням системи управлінського впливу.

3. Важливим методичним результатом є удосконалена діагностична модель системи управлінського впливу на підприємствах, орієнтована на визначення працездатності механізму її функціонування (с.84-106). Модель побудовано на основі структуровано-процесної матриці, що поєднує ланки проходження управлінського імпульсу з компонентами забезпечення їх працездатності, системи діагностичних показників і врахування тиску чинників. Це дозволяє здійснювати диференційоване оцінювання стану системи управлінського впливу та локалізувати проблемні ланки механізму її функціонування.

4. Заслуговує на увагу удосконалений методичний підхід до впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу (с.188-209). Він охоплює принципи, організаційні умови, способи та етапи впровадження, логіку верифікації й оцінювання результатів, а також підстави для корекції та інституціоналізації результативних рішень. Це дозволяє розглядати удосконалення системи управлінського впливу як послідовний діагностично обґрунтований процес.

5. У роботі уточнено розуміння 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 (с.42-62). Таке трактування сприяє цілісному розумінню механізму функціонування системи управлінського впливу та напрямів її удосконалення.

6. Отримали подальший розвиток засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах (с.84-106). 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 результатів і напрями їх використання, а також інструментальне забезпечення, базові припущення і методологічні обмеження діагностики.

7. Важливими є наукові результати щодо механізму функціонування системи управлінського впливу. У дисертації він розглянутий у структурно-компонентному та процесному вимірах із акцентом на проходженні управлінського імпульсу. Запропонована типологізація внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників дозволила поглибити пояснення джерел втрат управлінської конверсії та відтворюваності управлінського впливу (с.62-82).

Викладене вище свідчить на користь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що викладено у дисертаційній роботі Снопенка М. Г. Для отриманих наукових результатів характерна підпорядкованість єдиній логіці та меті дослідження. Наукову новизну слід вважати доведеною та достатньо обґрунтованою.

#### **4. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання**

Представлені у дисертації результати та практичні рекомендації становлять методичну основу діагностики, розроблення, впровадження, оцінювання та корекції інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах.

До результатів, які мають найбільше практичне значення, належать:  
діагностична модель системи управлінського впливу на підприємствах;  
інструментарій удосконалення системи управлінського впливу залежно від діагностичного профілю організації;

функціонально-організаційна типологія інструментів удосконалення системи управлінського впливу;

рекомендації щодо впровадження, оцінювання, корекції та інституціоналізації результативного інструментарію.

Результати дисертаційної роботи використано у 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.

#### **5. Дискусійні положення та зауваження до роботи**

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, варто зупинитись на окремих положеннях, які викликають зауваження і можуть стати предметом наукової дискусії при захисті дисертації, зокрема:

1. Розроблена діагностична модель системи управлінського впливу значною мірою ґрунтується на експертному шкалюванні. Автором застосовано стандартизовані описи функціональних перетинів, шкальні дескриптори, єдину інструкцію, багатоджерельність оцінювання та зіставлення з об'єктивованими показниками діяльності. Водночас у роботі не наведено окремого статистичного показника узгодженості експертних оцінок. Використання коефіцієнта конкордації або іншого показника міжекспертної надійності могло б додатково посилити обґрунтованість результатів діагностики.

2. Підсумкові оцінки працездатності окремих ланок і механізму функціонування системи управлінського впливу загалом визначаються на основі усереднення відповідних оцінок. Такий підхід фактично передбачає рівнозначність оцінюваних позицій і ланок. Водночас для підприємств різної галузевої належності окремі ланки механізму можуть мати неоднакову

критичність. Тому доцільно було б розглянути можливість застосування диференційованих ваг або пояснити причини відмови від їх використання.

3. Запропоновані інтервали інтерпретації рівнів працездатності механізму, його окремих ланок, показника дисбалансу та тиску чинників мають важливе методичне значення. Водночас у роботі недостатньо розкрито емпіричне обґрунтування меж між окремими рівнями. Подальше калібрування відповідних інтервалів на ширшій сукупності підприємств могло б підвищити точність і практичну надійність діагностичної моделі.

4. У дисертації основну увагу приділено функціональному результату застосування інструментарію, зменшенню збоїв, затримок, втрат змісту управлінського імпульсу та підвищенню узгодженості взаємодії. Водночас традиційним критерієм оцінювання управлінських заходів є також зіставлення витрат на їх реалізацію з очікуваними економічними результатами. Тому доцільно було б докладніше розглянути питання економічної доцільності впровадження окремих інструментів, зокрема в умовах ресурсних обмежень підприємств.

Але зазначені недоліки мають непринциповий характер і не знижують загальний високий науковий рівень дисертаційної роботи, хоча і потребують додаткових пояснень.

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

Аналіз наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи Снопенка М.Г., доводить відсутність порушень академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації.

У дисертаційній роботі проставлені посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, відомостей, ідей, розробок, статистичних та аналітичних даних. Дисертаційна робота відповідає нормам

законодавства про авторське право і суміжні права, відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, застосовані методики дослідження та джерела інформації.

## **7. Загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам та висновки**

Дисертаційна робота Снопенка Михайла Георгійовича виконана на достатньо високому науковому рівні, містить нові теоретичні узагальнення й методичні рекомендації, які в сукупності дозволяють вирішувати актуальне науково-практичне завдання удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах.

Актуальність теми, науковий рівень і практичне значення дисертації відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Тема дисертації «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент». Робота характеризується послідовністю розв'язання завдань дослідження.

Основні положення дослідження пройшли усі види апробації: вони опубліковані у наукових виданнях, впроваджені та обговорені на науково-практичних конференціях.

Результати дисертаційного дослідження засвідчили успішність вирішення поставлених завдань, основні положення дисертації мають наукову новизну і пройшли достатню апробацію. Зміст роботи повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент». Викладене вище дозволяє зробити висновок про те, що дисертація Снопенка Михайла Георгійовича «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» є самостійним завершеним дослідженням, яке відповідає чинним вимогам пунктів 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 зі спеціальності 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент,  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри підприємництва,  
логістики та менеджменту  
Вінницького національного  
технічного університету  
Міністерства освіти і науки України

Вікторія БОКОВЕЦЬ

Вчений секретар ВНТУ,  
кандидат технічних наук, доцент



Інна ВІШТАК