

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В. о. ректора Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля  
Міністерства освіти і науки України



д.т.н., проф. Олексій Целіщев  
р.

## ВИСНОВОК

**спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації**  
**Снопенка Михайла Георгійовича**  
**на тему "Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах", поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

## ВИТЯГ

**з протоколу № 13 спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля від 12 травня 2026 р.**

## ПРИСУТНІ

Головуючий на засіданні – зав. кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. Хандій О.А., науковий керівник – д.е.н., проф. Івченко Є.А., д.е.н., проф. Овчаренко Є.І., к.е.н., доц. Христенко Л.М., к.е.н., доц. Чорна О.Ю., к.е.н., доц. Бучнев М.М., к.е.н. Погорелова К.А., PhD Економіка, доц. Білоус Я.Ю., PhD Економіка, доц. Івченко Ю.А., зав. кафедри обліку і оподаткування д.е.н., проф. Клюс Ю.І., к.е.н., доц. Кушал І.М., к.е.н., доц. Манухіна М.Ю., к.е.н., проф. Мельнік М.А., к.е.н., доц. Пчелинська Г.В., к.е.н., доц. Серікова О.М., к.е.н., доц. Тацій І.В., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти – Снопенко М.Г.

Серед присутніх – 4 доктора з економічних наук та 9 кандидатів економічних наук та 2 PhD Економіка.

## ПОРЯДОК ДЕННИЙ

Обговорення дисертаційного дослідження здобувача освіти третього (освітньо-наукового) рівня кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу факультету економіки та управління СНУ ім. В. Даля Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент. Дисертація виконувалася на кафедрі публічного управління, менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля. Тему дисертації уточнено на засіданні Вченої Ради СНУ ім. В. Даля (протокол № 8 від 27.03.2026 р.).

Науковий керівник – д.е.н., проф., професор, декан факультету економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля Євген Анатолійович Івченко.

1. Затвердження спільного висновку спільного засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування щодо дисертаційного дослідження Снопенка Михайла Георгійовича.

Вела засідання зав. кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу д.е.н., проф. Хандій О.А., в ході якого

## ВИСТУПИЛИ

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти Снопенко Михайло Георгійович представив презентацію за основними положеннями дисертації «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

У ході презентації Снопенко М.Г. ознайомив присутніх на спільному засіданні засідання кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу та кафедри обліку і оподаткування зі структурою своєї роботи, обґрунтував актуальність її тематики, висвітлив основні положення дисертаційного дослідження, які відображають його наукову новизну та виносяться на захист, звернув увагу присутніх на теоретичне та практичне значення висновків, одержаних за результатами дослідження. Після закінчення презентації Снопенка Михайла Георгійовича присутніми на захисті фахівцями були поставлені такі запитання:

**Доктор економічних наук, професор. Овчаренко Є.І.:** Розкрийте більш детально рівні оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу.

**Здобувач Снопенко М.Г.:** У роботі запропоновано три рівні оцінювання результатів впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу.

Перший – рівень застосування інструментарію. На цьому рівні оцінюється, чи інструменти фактично введено в практику організації, чи вони

реально використовуються у відповідних управлінських процесах, чи визначено порядок їх застосування, відповідальних суб'єктів і форми організаційного оформлення. Його значення полягає в тому, що він дозволяє відрізнити реальне впровадження від декларативного або лише формально-документального запровадження.

Другий – рівень функціонального результату. Тут оцінюється, чи спричинило застосування інструментарію реальні зміни у функціонуванні механізму системи управлінського впливу, зокрема зменшення збоїв, затримок, втрат змісту управлінського імпульсу, підвищення узгодженості взаємодії та поліпшення проходження управлінського імпульсу між ланками. Тобто цей рівень дозволяє встановити, чи отримано первинний функціональний ефект.

Третій – рівень відтворюваності управлінського впливу. На цьому рівні оцінюється, чи здатна організація повторно забезпечувати належну управлінську конверсію на основі впровадженого інструментарію в наступних управлінських циклах. Важливо, щоб зберігалася логіка повного циклу «ціль – рішення – реалізація – оцінювання – корекція», а досягнуте поліпшення не залежало критично від разового управлінського втручання.

Отже, така трирівнева логіка дозволяє послідовно перейти від перевірки факту реального застосування інструментарію до підтвердження функціонального результату та встановлення його відтворюваності. Саме це дає змогу відмежувати формальне впровадження заходів від реального удосконалення системи управлінського впливу.

**Кандидат економічних наук, доц. Манухіна М.Ю.:** Як у Вашій роботі відмежовується формальне впровадження інструментарію від реального удосконалення системи управлінського впливу?

**Здобувач Снопенко М.Г.:** У роботі вихідною є позиція, що сам факт впровадження інструментарію ще не означає реального удосконалення системи управлінського впливу.

Формальне впровадження може обмежуватися запуском окремого інструмента, затвердженням процедури або внесенням змін до регламентів. Водночас реальне удосконалення має підтверджуватися тим, що відповідний інструмент справді зменшує виявлені дефіцити, підвищує працездатність конкретних ланок механізму функціонування системи управлінського впливу і забезпечує очікуваний функціональний результат.

Саме тому в роботі запропоновано оцінювати результати впровадження на трьох рівнях: рівні фактичного застосування інструментарію, рівні досягнення функціонального результату та рівні відтворюваності управлінського впливу.

Якщо результат є частковим або нестійким, передбачається корекція інструментарію: уточнення змісту інструмента, порядку його застосування, відповідальних осіб, контрольних точок або організаційних умов реалізації.

Лише після підтвердження результативності інструментарію доцільною є

його інституціоналізація, тобто закріплення у правилах, процедурах, регламентах, відповідальності та поточних управлінських процесах. Саме це дозволяє перейти від формального впровадження заходів до сталого удосконалення системи управлінського впливу.

**Кандидат економічних наук, доцент Погорелова К.А.:** Поясніть включення до діагностичної моделі тиску чинників і чому він розраховується саме через проявленість, інтенсивність та адаптивну спроможність.

**Здобувач Снопенко М.Г.:** Працездатність системи управлінського впливу не можна оцінювати ізольовано від умов, у яких вона функціонує. Один і той самий рівень працездатності може мати різне управлінське значення за низького, помірною або високого тиску чинників.

Тому в роботі тиск чинників оцінюється через три параметри.

Проявленість показує, наскільки часто або стабільно чинник присутній у діяльності організації.

Інтенсивність відображає, наскільки сильно цей чинник обмежує керованість і проходження управлінського циклу.

Адаптивна спроможність показує, чи здатна організація компенсувати або нейтралізувати негативний вплив чинника.

У розрахунках адаптивна спроможність перетворюється на дефіцит адаптації, тому що тиск чинника зростає тоді, коли організація не має достатніх компенсаторних можливостей. Це дозволяє оцінити не просто наявність проблемного чинника, а його реальне діагностичне значення для системи управлінського впливу.

**Кандидат економічних наук, професор Мельнік М.А.:** У чому полягає головна відмінність Вашого підходу від традиційного аналізу ефективності або результативності управління?

**Здобувач Снопенко М.Г.:** Головна відмінність полягає в тому, що в роботі акцент зроблено не лише на факті досягнення результату і не лише на співвідношенні результату з витратами, а на якості переходу від управлінського імпульсу до практичної організаційної дії та результату.

Саме тому в дослідженні введено категорію «управлінська конверсія». Результативність дає відповідь на питання, чи досягнуто цілі; ефективність – якою ціною її досягнуто; а управлінська конверсія дозволяє пояснити, наскільки повно, узгоджено і без критичних втрат управлінське рішення переходить у виконання та результат.

Це важливо саме для сучасних умов, коли рішення можуть бути формально прийняті, але втрачати зміст або дієвість на етапах доведення, координації, виконання, оцінювання чи закріплення.

**Кандидат економічних наук, доцент Кушал І.М.:** Чи може система управлінського впливу бути результативною, але мати низьку управлінську конверсію?

**Здобувач Снопенко М.Г.:** Так, така ситуація можлива. Результативність

показує, чи досягнуто поставленої цілі, але не завжди пояснює, яким способом цей результат отримано.

Наприклад, результат може бути досягнутий за рахунок ручного контролю керівника, неформальних домовленостей, перевантаження окремих працівників або випадкового збігу умов. Формально ціль у такому випадку досягнута, але сам перехід від управлінського рішення до результату є нестійким і залежним від ситуативних чинників.

Саме це і свідчить про низьку або вразливу управлінську конверсію: управлінський імпульс переходить у результат із втратами, затримками або надмірною залежністю від ручного втручання.

Отже, результативність може бути ситуативною, а управлінська конверсія показує, наскільки стійко, узгоджено й відтворювано система забезпечує перехід від рішення до практичного результату.

**Доктор економічних наук, професор Хандій О.О.:** Чому у параметричній моделі СУВ Ви виділяєте саме легітимність, спроможність, оцінюваність та інтегрованість?

**Здобувач Снопенко М.Г.:** Ці параметри визначено як мінімально достатні для опису внутрішніх умов функціонування системи управлінського впливу.

Легітимність показує, хто має право ініціювати, координувати й коригувати управлінський вплив, тобто фіксує інституційні підстави управлінської дії.

Спроможність відображає практичну здатність організації реалізувати управлінський імпульс у заданий час і з прийнятною якістю.

Оцінюваність показує, чи може організація зафіксувати результат впливу і відокремити реальну зміну від формальної активності.

Інтегрованість відображає узгодженість цих умов між собою. Навіть за наявності повноважень, ресурсів і показників система може працювати нестійко, якщо ці елементи не поєднані в єдину організаційну логіку.

Тому ці чотири параметри дозволяють описати не окремі характеристики управління, а базові умови працездатності системи управлінського впливу.

Після відповідей на запитання виступили:

**Науковий керівник** – д.е.н., проф., декан факультету економіки і управління Івченко Є.А.

**Івченко Є.А.** доповів про виконання наукового дослідження **Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах»** під його керівництвом. Івченко Є.А. зазначив, що здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти повністю виконав освітню складову ОНП успішно склав всі іспити та необхідні заліки, пройшов заплановану педагогічну практику, здобувши відповідні результати навчання; виконав наукову складову ОНП, провів дослідження за

визначеною темою, що відповідає кафедральним темам дослідження, та самостійно підготував дисертаційну роботу.

Науковий керівник наголосив на тому, що мета і задачі дослідження повною мірою досягнуті, дисертантом використана достатня джерельна та методологічна бази. Дисертант розробив нові наукові положення, висновки та пропозиції, що можуть бути використані в подальшій науковій та економічній діяльності. Протягом 2022-2026 рр. послідовно та методично проводив наукові дослідження за темою дисертації, брав активну участь у міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. За темою дисертації опублікував 11 наукових праць, серед яких 6 статей – у наукових фахових виданнях, 5 публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

На завершення виступу науковий керівник д.е.н., проф. Івченко Є.А. підкреслив, що дисертаційне дослідження Снопенка Михайла Георгійовича може бути рекомендоване до подання до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Рецензенти** дисертаційної роботи, які наголосили на позитивних аспектах дослідження, висловили свої побажання та зауваження.

**Доктор економічних наук, професор Ключ Ю.І.:** дала позитивну оцінку дисертації Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» та наголосила на актуальності дослідження в умовах воєнного стану, цифрової трансформації, кадрових втрат та у подальшому повоєнному відновленні території України. Відзначила, що дисертант має свої оригінальні погляди і думки стосовно досліджуваного питання. Зокрема, позитивно оцінила новацію рукопису, яка пояснюється своєчасною постановкою проблеми, ретельним аналізом нових ідей та вивченням сучасних тенденцій; підкреслила широту використання наукових поглядів та теорій.

Професор Ключ Ю.І., зазначила, що аналіз рецензованої дисертації дозволяє стверджувати, що в результаті проведеного дослідження автор досяг поставленої мети й повною мірою розкрив поставлені задачі. Позитивно оцінено авторську розробку щодо інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах (с. 145-164), уточнення поняття «система управлінського впливу» (с. 43-63), а також розроблення діагностичної моделі системи управлінського впливу, орієнтованої на оцінювання працездатності механізму її функціонування (с. 105-128).

Водночас, проф. Ключ Ю.І. зазначила, що окремі положення роботи можуть бути поглиблені у подальших дослідженнях, зокрема в частині розширення емпіричної бази апробації діагностичної моделі та уточнення можливостей її адаптації для підприємств різних галузей.

В цілому проф. Ключ Ю.І. відмітила, що дисертація Снопенка Михайла

Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» відповідає вимогам, що ставляться до робіт такого рівня і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**Кандидат економічних наук, доцент Бучнів М.М.:** Зазначив, що дисертаційна робота має теоретичну та прикладну спрямованість. У роботі вдало обґрунтовано необхідність переходу від аналізу окремих управлінських дій до дослідження системи управлінського впливу як цілісної організаційної конструкції, що забезпечує перехід управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, оцінювання та коригування.

Доцент Бучнів М.М. зауважив, що дисертант продемонстрував глибоке розуміння сучасних економічних викликів, запропонував цілісну систему науково обґрунтованих підходів і практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управлінського впливу підприємства, які мають очевидну цінність та важливість. У роботі вдало обґрунтовано необхідність переходу від аналізу окремих управлінських дій до дослідження системи управлінського впливу як цілісної організаційної конструкції, що забезпечує перехід управлінського імпульсу до практичної реалізації, результату, оцінювання та коригування. Відзначено високий рівень наукової новизни й комплексність дослідження, що дозволило сформулювати теоретико-методичні засади удосконалення системи управлінського впливу, зокрема діагностичну модель, інструментарій удосконалення та методичні засади його впровадження й оцінювання.

Разом із тим, окремі положення дисертаційної роботи мають дискусійний характер і могли б бути розкриті більш детально. Автор недостатньо уваги приділив питанням цифрового забезпечення процесів удосконалення системи управлінського впливу, зокрема використанню сучасних аналітичних платформ, автоматизованих засобів моніторингу та цифрових інструментів підтримки управлінських рішень, що могло б посилити практичну спрямованість дослідження. Водночас зазначене зауваження має рекомендаційний характер і не впливає на загальну позитивну оцінку роботи.

Бучнів М.М. відзначив, що дисертаційне дослідження Снопенка Михайлай Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» відповідає вимогам, що ставляться до робіт такого рівня і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

**В обговоренні дисертаційного дослідження взяли участь:**

**Д.е.н., проф. Овчаренко Є.І.** у своєму виступі відзначив, що

дисертаційна робота присвячена актуальній для сучасного менеджменту проблемі – забезпеченню практичної дієвості управлінських рішень в умовах нестабільності, воєнних викликів, цифрової трансформації та ускладнення внутрішньоорганізаційної взаємодії. Наголошено, що для підприємств сьогодні важливим є не лише прийняття управлінських рішень, а й здатність забезпечити їх проходження через усі етапи реалізації – від ініціювання та доведення до виконання, оцінювання результату, корекції та подальшого закріплення.

Позитивної оцінки заслуговує те, що автор розглядає систему управлінського впливу як самостійний об'єкт дослідження та пропонує діагностичну модель, орієнтовану на визначення працездатності механізму її функціонування. Практична значущість роботи полягає у можливості використання запропонованих положень для виявлення проблемних ланок проходження управлінського імпульсу та добору відповідного інструментарію удосконалення.

До найбільш прикладних результатів дисертації віднесено діагностичну модель системи управлінського впливу, інструментарій її удосконалення залежно від діагностичного профілю організації, функціонально-організаційну типологію інструментів та підхід до оцінювання результатів їх впровадження, корекції та інституціоналізації. Водночас було зазначено, що подальші дослідження можуть бути спрямовані на розширення емпіричної бази апробації та перевірку запропонованої моделі на підприємствах різних галузей, масштабів і рівнів цифрової зрілості. Це побажання не знижує загальної позитивної оцінки дисертації, яка має виразний науковий і практичний потенціал.

**К.е.н., доц. Погорелова К.А.** звернула увагу на те, що тема дисертації безпосередньо пов'язана з сучасними викликами розвитку менеджменту, оскільки підприємства дедалі частіше стикаються з розривами між прийнятими управлінськими рішеннями та їх фактичним результатом. У роботі переконливо показано, що такі розриви можуть виникати не лише через змістовну недосконалість рішень, а й через втрати управлінської конверсії на етапах узгодження, доведення, виконання, контролю, оцінювання та закріплення.

Доповідачка позитивно оцінила авторське уточнення поняття «управлінський вплив», обґрунтування категорії «управлінська конверсія», а також запропоноване розуміння системи управлінського впливу як впорядкованої конфігурації суб'єктів, об'єктів, процедур, інструментів, зв'язків і каналів зворотного зв'язку. Окремо відзначено двоплощинну аналітичну рамку дослідження системи управлінського впливу, яка дозволяє розмежувати внутрішні умови функціонування системи та форми прояву управлінського впливу в організаційній практиці.

Разом із тим було висловлено побажання у подальших дослідженнях докладніше розглянути можливості інтеграції діагностичної моделі системи управлінського впливу із наявними системами управлінського контролю, ключовими показниками ефективності, ризик-менеджменту та цифрової

аналітики підприємств. Загалом, на думку Погорелової К.А., дисертаційна робота характеризується належним рівнем наукової культури, логічністю побудови, коректним використанням методів дослідження та прикладною спрямованістю результатів.

**К.е.н., доц. Серікова О.М.** підкреслила, що актуальність дисертаційного дослідження посилюється умовами повномасштабної війни, кадрових втрат, логістичних порушень, інформаційної невизначеності та необхідності швидкого коригування управлінських дій. За таких умов підприємства потребують не лише нових управлінських рішень, а й більш надійного організаційного механізму їх реалізації.

Вагомим результатом роботи визначено розроблення діагностичної моделі системи управлінського впливу, яка дає змогу оцінити працездатність окремих ланок механізму її функціонування, визначити інтегральний показник працездатності, виявити дисбаланс між ланками та врахувати тиск чинників. Особливо важливим є те, що модель дозволяє не обмежуватися загальним висновком про стан управління, а локалізувати конкретні проблемні зони проходження управлінського імпульсу.

Як напрям подальшого розвитку дослідження відзначено доцільність поглиблення аналізу впливу воєнно-безпекових, кадрових, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників на окремі ланки механізму функціонування системи управлінського впливу. При цьому зазначено, що висловлене побажання не впливає на загальну позитивну оцінку дисертації, яка є змістовним внеском у розвиток теорії та практики менеджменту в умовах кризових трансформацій.

**К.е.н., проф. Мельник М.А.** зазначила, що дисертація має чітко виражений системний характер і спрямована на розв'язання актуального науково-практичного завдання – формування інструментарію удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах. У сучасних умовах, коли організації діють під впливом невизначеності, дефіциту ресурсів, кадрових втрат і посилення цифрової залежності управлінських процесів, особливої ваги набуває здатність підприємства підтримувати керованість не лише на рівні прийняття рішень, а й на рівні їх реалізації та закріплення результатів.

Позитивно оцінено комплексність авторського підходу, який охоплює уточнення понятійно-категоріального апарату, розкриття змісту управлінської конверсії, формування параметричної моделі системи управлінського впливу, систематизацію критеріїв управлінського впливу, побудову діагностичної моделі та розроблення інструментарію удосконалення. Особливо підкреслено значення логіки переходу від результатів діагностики до вибору підходу, рівня, типів інструментів та організаційних форм їх реалізації.

Практичну цінність мають запропоновані підходи до формування інструментарію залежно від діагностичного профілю організації, а також положення щодо впровадження, оцінювання, корекції та інституціоналізації

результативних інструментів. У перспективі доцільним є подальше дослідження динаміки стану системи управлінського впливу в часі та проведення повторної діагностики після застосування інструментарію удосконалення. Загалом дисертація вирізняється концептуальною цілісністю, методологічною послідовністю та практичною релевантністю.

**К.е.н., доц. Тацій І.В.** відзначила, що наукова новизна дисертаційної роботи проявляється у поєднанні теоретичного обґрунтування системи управлінського впливу з прикладним інструментарієм її діагностики та удосконалення. Запропонований автором підхід є цінним тим, що дозволяє перейти від загальних рекомендацій щодо покращення управління до більш адресних організаційних рішень, пов'язаних із конкретними дефіцитами механізму функціонування системи управлінського впливу.

Особливої уваги заслуговують діагностична модель системи управлінського впливу, інтегрована типологія чинників, дворівнева структура інструментарію, функціонально-організаційна типологія інструментів, а також підхід до оцінювання результатів впровадження. Практична значущість цих положень полягає в тому, що вони можуть бути використані підприємствами для підвищення керованості, зменшення втрат управлінського імпульсу, посилення координації, оцінювання результатів та закріплення результативних управлінських практик.

Як побажання було зазначено, що в подальшій роботі доцільно докладніше розглянути ризики, які можуть супроводжувати впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу в умовах ресурсних обмежень, кадрового дефіциту, перевантаження ключових управлінських ролей та можливого опору організаційним змінам. Водночас зроблено висновок, що дисертація є завершеним науковим дослідженням, містить належні елементи наукової новизни та має прикладне значення для практики управління підприємствами.

**PhD., доц. Білоус Я.Ю.** наголосила на ґрунтовності методичного апарату дисертації. У роботі використано сукупність взаємодоповнювальних методів, зокрема монографічний аналіз, структурний і функціональний аналіз, класифікацію, типологізацію, матричний метод, експертне шкалювання, розрахункові індекси, порівняльний аналіз, графічну й табличну візуалізацію та логічне моделювання. Така методична основа дала змогу автору послідовно перейти від теоретичного дослідження системи управлінського впливу до побудови її діагностичної моделі та формування інструментарію удосконалення.

Позитивно оцінено те, що діагностична модель побудована на структуровано-процесній матриці, стандартизованому описі функціональних перетинів, системі діагностичних показників працездатності механізму функціонування системи управлінського впливу та врахуванні тиску чинників. Це дозволяє забезпечити змістовно диференційоване пояснення стану системи

управлінського впливу та сформувати аналітичну основу для добору інструментарію.

Як побажання висловлено доцільність подальшої апробації запропонованого інструментарію на ширшій сукупності підприємств, зокрема з урахуванням галузевої належності, масштабу діяльності та організаційної структури. Загалом робота справляє враження завершеного, науково зрілого та практично значущого дослідження.

**Д.е.н., проф. Хандій О.О.**, підводячи підсумки обговорення, відмітила, що дисертація М.Г. Снопенка спрямована на вирішення важливого науково-практичного завдання, становить науковий внесок автора роботи до теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах. Результати, отримані у дисертаційній роботі, послідовність, логіка та стиль викладення матеріалу свідчать про обізнаність здобувача щодо питань, які досліджуються, здібності до проведення глибоких наукових досліджень. Загалом проф. Хандій О.О. підкреслила, що виконана Снопенко М.Г. дисертація відповідає вимогам, що ставляться до робіт такого рівня і може бути рекомендована до розгляду у спеціалізованій вченій раді з захисту дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

## ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації  
Снопенка Михайла Георгійовича  
на тему "Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на  
підприємствах", поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань  
07 Управління та адміністрування за спеціальністю  
073 Менеджмент

**Актуальність дослідження.** У сучасних умовах функціонування підприємств в Україні управлінська діяльність здійснюється під впливом високої турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища, зумовленої воєнною нестабільністю, прискореною цифровізацією, кадровими втратами, логістичними порушеннями, інформаційною невизначеністю та загальним зростанням складності організаційного управління. За таких умов особливого значення набуває не лише здатність керівництва формувати управлінські рішення, а й спроможність організації забезпечувати їх своєчасне доведення до виконавців, узгоджену реалізацію, належне оцінювання результатів і подальше коригування. Це зумовлено тим, що в умовах високої нестабільності навіть обґрунтовані рішення нерідко втрачають свою дієвість на етапах передавання, виконання, зворотного зв'язку або закріплення результату. Унаслідок цього визначальним стає не лише зміст управлінського рішення як такого, а й здатність організації перетворювати його на реальну узгоджену дію та стійкий організаційний результат. Саме тому у центрі уваги опиняється управлінський вплив як практично реалізований процес спрямування діяльності організації на досягнення визначених цілей і забезпечення необхідних змін.

Управлінський вплив на підприємстві не зводиться до сукупності окремих рішень чи управлінських дій, а формується і реалізується в межах системи управлінського впливу (далі – СУВ), яка забезпечує зв'язок між суб'єктами управління, об'єктами впливу, управлінськими процедурами, інструментами, комунікаціями, зворотним зв'язком та коригувальними діями. Саме від узгодженості цієї системи, від її здатності забезпечувати послідовний перехід від управлінського рішення до його виконання, оцінювання результату та подальшого коригування залежить можливість досягнення результативного і відтвореного управлінського впливу.

За таких умов особливої ваги набувають питання теоретичного осмислення СУВ, розкриття механізму її функціонування, виявлення чинників, що впливають на її працездатність, а також розроблення діагностичного забезпечення та інструментарію її удосконалення. Практична значущість цих завдань посилюється тим, що в умовах нестабільного середовища навіть формально правильні управлінські рішення не завжди забезпечують належний результат через втрати узгодженості, затримки виконання, спотворення змісту, слабкість контролю, недостатність коригувальних дій і нестійкість досягнутих змін.

У науковій літературі значну увагу приділено загальним питанням управління, менеджменту та систем управління, що знайшло відображення у працях Г. Л. Монастирського, М. М. Шкільняка, Н. В. Коваленко, А. М.

Черницької та інших. Питання результативності управлінської діяльності та ефективності управління досліджували Т. Р. Пашенко, Н. В. Куліш, А. Г. Лизанець, В. Ф. Проскура, А. М. Скуба, І. П. Отенко, А. Краєвська, І. Шварц. Окремі аспекти діагностики управлінських процесів, механізмів і систем управління розкрито у працях О. В. Краснолуцької, В. С. Севостьянова, Г. М. Коптевої, О. О. Разборської, Л. О. Мошури. Проблематика управлінських змін, адаптації та інструментального забезпечення управління представлена у дослідженнях В. С. Сусіденко, О. Болманенко, Г. Хащініної, Л. О. Лігоненко, Р. О. Горбась, С. Б. Синюк та інших.

Водночас наявні наукові напрацювання не формують цілісного теоретико-методичного підходу до дослідження СУВ як самостійного об'єкта, визначення проблем її функціонування та розроблення й впровадження інструментарію її удосконалення з урахуванням конкретного організаційного контексту. Саме необхідність теоретичного обґрунтування СУВ як цілісного об'єкта дослідження та формування практичних рекомендацій щодо розроблення й впровадження інструментарію її удосконалення зумовили актуальність теми дисертаційної роботи, її мету, завдання, логіку та структуру.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** 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.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

Для досягнення поставленої мети у дисертації вирішено такі завдання: описано зміни управлінського впливу на підприємствах у сучасних умовах;

розкрито зміст СУВ підприємства та сформовано критерії опису управлінського впливу на підприємстві;

сформовано концептуальні засади інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах;

сформовано загальні засади діагностики СУВ на підприємствах;

розроблено діагностичну модель СУВ для підприємств;

здійснено апробацію діагностичної моделі СУВ для підприємств та організацій;

сформовано загальні засади розробки інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах;

розроблено інструментарій удосконалення управлінського впливу на підприємствах;

впроваджено інструментарій удосконалення СУВ на підприємствах.

**Об'єктом дослідження** є СУВ на підприємствах.

**Предметом дослідження** є теоретичні та прикладні засади діагностики, розробки та впровадження інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

**Методи дослідження.** Методологічною основою дисертаційної роботи є сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, застосованих для дослідження СУВ, побудови її діагностичної моделі та розроблення інструментарію її удосконалення. Теоретичною основою дослідження стали положення сучасної теорії менеджменту, організаційного розвитку, управлінських систем, концепцій управлінського впливу, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань організаційної ефективності, діагностики управлінських процесів, управлінської результативності та інструментального забезпечення управління. Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації, аналітичні матеріали, внутрішні управлінські дані організацій, результати власних розрахунків і апробації розробленої моделі.

У дисертації використано такі методи дослідження: монографічний аналіз та узагальнення – під час дослідження підходів до розуміння управлінського впливу, СУВ, її механізму, чинників формування та підходів до її удосконалення; аналіз і синтез – для розмежування складників СУВ, побудови її логіки функціонування та узгодження теоретичних і прикладних положень; структурний аналіз – для виокремлення ланок механізму функціонування СУВ, складових його працездатності та формування дворівневої структури інструментарію удосконалення; функціональний аналіз – для встановлення ролі окремих ланок механізму, організаційних умов реалізованості та функціонального значення інструментів удосконалення; класифікація і типологізація – для групування чинників, аналітичних станів, підходів до удосконалення, типів інструментів та організаційних форм їх реалізації; матричний метод – для побудови структуровано-процесної матриці механізму функціонування СУВ, матриці чутливості ланок до чинників, матриці інтегральної інтерпретації стану системи та матриці зон оцінювання її окремих ланок; метод експертного шкалювання – для оцінювання працездатності механізму функціонування СУВ та тиску чинників; метод середніх величин і розрахункових індексів – для визначення ланкових, інтегральних і нормованих показників; порівняльний аналіз – для зіставлення досліджуваних організацій, а також для відмежування авторської моделі від споріднених підходів; графічний метод – для візуалізації логіки побудови діагностичної моделі, структури інструментарію, етапності його впровадження та результатів апробації; табличний метод – для систематизації понять, показників, типів стану, підходів та інструментів удосконалення; логічне моделювання – для побудови послідовності переходу від діагностики до розроблення, впровадження,

оцінювання, корекції та інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ.

**Наукова новизна одержаних результатів.** Основний науковий результат дисертації полягає в розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах у вигляді змісту та опису СУВ, побудови діагностичної моделі її оцінювання, а також засад розробки та впровадження, інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах.

Основні результати дисертаційної роботи, що визначають її наукову новизну, полягають у такому:

*удосконалено:*

інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах, який, на відміну від існуючих, 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, включає нормативно-регламентні, рольово-відповідальні, процедурно-координаційні, комунікаційно-каналні, інформаційно-аналітичні та контрольні-коригувальні інструменти, що дозволило забезпечити обґрунтоване проектування взаємоузгоджених рішень щодо удосконалення системи управлінського впливу;

концептуальні засади розробки інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, які, на відміну від існуючих, передбачають розмежування інструментарію як системи взаємопов'язаних рішень та окремого інструмента як локалізованого засобу впливу, а також визначення діагностики як аналітичної основи розроблення інструментарію, що дозволило впорядкувати понятійний апарат дослідження та забезпечити зв'язок між результатами діагностики й процесом удосконалення системи управлінського впливу;

діагностичну модель системи управлінського впливу на підприємствах, яка, на відміну від існуючих, орієнтована на визначення працездатності механізму її функціонування та побудована на основі структуровано-процесної матриці поєднання ланок проходження управлінського імпульсу з компонентами забезпечення їх працездатності, сукупності діагностичних показників і врахування тиску чинників, що дозволяє здійснювати диференційоване діагностичне оцінювання стану системи управлінського впливу та формувати аналітичну основу для обґрунтованої розробки й впровадження інструментарію її удосконалення;

методичний підхід до впровадження інструментарію удосконалення системи управлінського впливу, який, на відміну від існуючих, охоплює принципи, організаційні умови, способи та етапи впровадження інструментарію, логіку верифікації й оцінювання результатів, а також підстави для корекції та інституціоналізації результативних рішень, що дозволило конкретизувати зміст удосконалення системи управлінського впливу як діагностично обґрунтованого процесу та забезпечити зв'язок між впровадженням інструментарію й оцінюванням його результативності;

*уточнено:*

розуміння системи управлінського впливу, яке, на відміну від існуючих, розглядається як впорядкована конфігурація 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, ґрунтується на поєднанні параметрів функціонування системи та критеріїв опису управлінського впливу, що забезпечило цілісне бачення механізму функціонування та напрямів удосконалення системи управлінського впливу;

*отримали подальший розвиток:*

засади діагностики системи управлінського впливу на підприємствах через уточнення мети і завдань діагностики, її об'єкта і предмета, особливостей системи управлінського впливу як об'єкта діагностичного аналізу, вимог до процедури та результатів діагностики, користувачів результатів і напрямів їх використання, інструментального забезпечення, а також базових припущень і методологічних обмежень діагностики механізму функціонування системи управлінського впливу, що створило методичну основу для розроблення діагностичної моделі;

положення щодо механізму функціонування системи управлінського впливу, які, на відміну від існуючих, передбачають його розгляд у структурно-компонентному та процесному вимірах із акцентом на проходженні управлінського імпульсу, а також типологізацію внутрішніх, зовнішніх, суб'єктно-поведінкових та інформаційно-цифрових чинників, що дозволило поглибити пояснення джерел втрат управлінської конверсії та відтворюваності управлінського впливу.

**Практичне значення одержаних результатів.** Одержані в дисертації результати мають прикладне значення для підприємств та організацій, діяльність яких потребує підвищення працездатності механізму функціонування СУВ, зменшення втрат управлінської конверсії, локалізації ланкових дефіцитів і забезпечення відтворюваності управлінського впливу в умовах нестабільного та високотурбулентного середовища. Розроблені положення, підходи та рекомендації можуть бути використані у практиці внутрішньоорганізаційної діагностики, у процесі підготовки рішень щодо удосконалення СУВ, а також під час впровадження, оцінювання, корекції та організаційного закріплення результативного інструментарію.

До результатів дисертації, що мають найбільше практичне значення, належать:

діагностична модель СУВ на підприємствах;

інструментарій удосконалення СУВ залежно від діагностичного профілю організації;

функціонально-організаційна типологія інструментів удосконалення СУВ та типологія організаційних форм їх практичного закріплення;

підхід до оцінювання результатів впровадження, корекції та інституціоналізації інструментарію удосконалення СУВ.

Результати дисертаційної роботи використано у діяльності ПРАТ «КАМЕТ-СТАЛЬ», ТОВ «Френдлі Вінд Технолоджі», ПРАТ «ВІТРЯНИЙ

ПАРК ОЧАКІВСЬКИЙ», ТОВ НВП «Пірена», ТОВ «Дніпровський завод металоконструкцій» (ТОВ «ДЗМ), управління сім'ї, молоді та масових заходів національно-патріотичного виховання Донецької обласної державної адміністрації, Регіонального офісу «U-LEAD з Європою» у Луганській області.

**Особистий внесок здобувача.** Усі наведені в дисертації наукові результати, теоретико-методичні положення, діагностичні та прикладні розробки, висновки й рекомендації є результатом самостійно проведеного автором дослідження, присвяченого розробленню та впровадженню інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах. Особистий внесок здобувача у наукових працях, опублікованих у співавторстві за темою дисертації, конкретизовано у списку публікацій.

**Апробація результатів дисертації.** Отримані результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації обговорювалися й дістали схвалення на XI Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи» (м. Київ, 2024 р.), XXIII Міжнародній науково-практичній конференції «Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях» (м. Одеса, 2025 р.), XVIII Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку сучасної науки та освіти» (м. Львів, 2026 р.), 3rd International Scientific and Practical Conference «Scientific development in a changing world» (м. Львів, 2026 р.), а також III Міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу» (м. Суми, 2026 р.).

**Публікації.** Основні результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях, серед яких – 6 статей у наукових фахових виданнях, 5 публікацій – у матеріалах наукових конференцій. Загальний обсяг наукових публікацій складає 7,45 д.а., з яких особисто автору належить 5,66 д.а.

## СПИСОК НАУКОВИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Статті у наукових фахових виданнях України

1. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Управлінський вплив як ключова складова ефективного управління в умовах соціально-економічних трансформацій // *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6 (286). С. 33–44. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-33-44>

(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі та систематизації наукових підходів до трактування категорії «управлінський вплив», обґрунтуванні доцільності його виокремлення як окремої наукової категорії, уточненні співвідношення понять «управління», «менеджмент» і «управлінський вплив», підготовці порівняльної таблиці їх спільних рис і відмінностей, а також у формуванні узагальнених визначень понять «управління» і «менеджмент» у контексті дослідження системи управлінського впливу)

2. Івченко Є., Снопенко М. «Критерії управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні» // *Development Service*

*Industry Management*. 2025. № 1. С. 79–86. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(10))

*(Особистий внесок здобувача полягає у систематизації критеріїв та характеристик управлінського впливу, їх групуванні у чотири тематичні блоки – структурно-просторовий, динамічний, соціально-організаційний і стратегічно-поведінковий, підготовці авторських таблиць класифікації критеріїв, а також в обґрунтуванні пріоритетних критеріїв управлінського впливу в контексті сучасних викликів організаційної ефективності в Україні)*

3. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Удосконалення методології аналізу управлінського впливу через розмежування та інтеграцію ключових категорій. *Бізнес Інформ*. 2026. №1. С. 509–520. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-1-509-520>

*(Особистий внесок здобувача полягає у розмежуванні ключових категорій аналізу управлінського впливу – «чинник», «критерій», «показник» і «результативність», розробленні моделі їх логічної взаємодії та підготовці аналітичних таблиць, що відображають функції й зв'язки зазначених категорій).*

4. Снопенко М. Г. Система управлінського впливу в умовах воєнно-цифрової турбулентності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-152>

5. Снопенко М. Г. Типологія та діагностика чинників системи управлінського впливу в умовах воєнної кризи й цифрової трансформації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2025. № 11(297). С. 136–145. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2025-297-11-136-145>

6. Снопенко М. Методологічні основи розроблення та впровадження інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 1(22). С. 191–199. <https://doi.org/10.32782/dees.22-27>

### **Опубліковані праці апробаційного характеру**

7. Івченко Є. А., Снопенко М. Г. Сутність та значення управлінського впливу в умовах соціально-економічних трансформацій. *«Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи»* : тези доповідей XI Міжнародної науково-практичної конференції (28 травня 2024 р.). Київ : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2024. 424 с. С. 297–299.

*(Особистий внесок здобувача полягає в аналізі підходів до трактування поняття «управлінський вплив», виокремленні його ключових характеристик, підготовці авторського визначення цієї категорії та обґрунтуванні її значення для функціонування організації в умовах соціально-економічних трансформацій)*

8. Снопенко М. Г. Критерії управлінського впливу: інтегрована модель для українських організацій. *Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях* : зб. матеріалів XXIII Міжнар. наук.-практ. конф.

Одеського національного економічного університету (24–25 квітня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С. 349–351.

9. Снопенко М. Г. Дворівнева структура інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Перспективи розвитку сучасної науки та освіти : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Львів, 19–20 березня 2026 року). Львів : Львівський науковий форум, 2026. С. 12–15.

10. Снопенко М. Г. Діагностично-орієнтована логіка розроблення інструментарію підсилення системи управлінського впливу. *Scientific development in a changing world : proceedings of the 3rd International scientific and practical conference* (Lviv, Ukraine, 16–18 March 2026). Lviv : SPC «Sci-conf.com.ua», 2026. Р. 814–818

11. Снопенко М. Г. Механізм системи управлінського впливу як основа діагностики працездатності управлінського впливу в організації. *Соціально-економічний стан в умовах воєнного часу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Суми, 27 лютого 2026 р.). Суми : Research Europe, 2026. С. 61–65.

**Структура та обсяг роботи.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів і висновків, викладених на 199 сторінках друкованого тексту. Матеріали дисертації містять 52 таблиці та 41 рисунок, які подано на 50 сторінках за основним текстом роботи. Список використаних джерел з 259 найменувань уміщено на 30 сторінках, 21 додаток – на 113 сторінках.

**Характеристика особистості здобувача.** Снопенко Михайло Георгійович (13.11.1992р.н.) у 2019 р. закінчив Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (Україна), отримав повну вищу освіту за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» (диплом М19 № 059873 від 28 лютого 2019 р.). 01.09.2022р. вступив до аспірантури Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (Україна) за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 Управління та адміністрування, освітньо-наукова програма «Менеджмент» (далі - ОНП).

27.03.2026 р. на засіданні Вченої Ради СНУ ім. В. Даля було уточнено тему дисертаційної роботи «Зміцнення потенціалу системи економічної безпеки підприємства» (протокол Вченої Ради №8).

Здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти повністю виконав освітню складову ОНП, успішно склав всі іспити та необхідні заліки, пройшов заплановану педагогічну практику, здобувши відповідні результати навчання; виконав наукову складову ОНП, провів дослідження за визначеною темою та підготував дисертаційну роботу.

Під час виконання дисертаційної роботи Снопенко М.Г. провів комплексне наукове дослідження щодо розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо інструментарію удосконалення СУВ на підприємствах. Було обрано об'єкт, предмет, методи проведення досліджень, сформульована актуальність теми, мета та завдання наукового пошуку.

Упродовж усього терміну здійснення цієї роботи здобувач виявив себе як наполегливий та зрілий дослідник (давався у знаки також його практичний досвід), який чітко визначає мету й завдання наукового пошуку, підбирає адекватні для їх виконання методи дослідження, глибоко осмислює та систематизує результати проведених наукових розвідок. Сумлінно навчаючись в аспірантурі та активно займаючись дослідницькою діяльністю, здобувач вищої освіти ступеня доктор філософії засвоїв необхідні професійні знання, практичні вміння та навички опанував відповідні компетентності, що дало йому змогу продукувати нові наукові ідеї та комплексно вивчати обрану проблематику, забезпечувати наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів. Здобувач постійно підвищував свій професійний рівень, протягом навчання проявив себе наполегливою, старанною та відповідальною людиною.

**Оцінка мови та стилю дисертації.** Дисертацію виконано фаховою українською мовою, текстове подання матеріалу відповідає стилю науково-дослідної літератури.

**Рецензенти рекомендують:** відповідно до п.15 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, пропонується такий **склад разової ради:**

**Голова ради: Хандій Олена Олексіївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Рецензенти:**

**Клюс Юлія Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

**Бучнів Максим Михайлович**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Офіційні опоненти:**

**Боковець Вікторія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, логістики та менеджменту Вінницького національного технічного університету.

**Ковтун Оксана Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, проректор з міжнародних зв'язків та проектної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

В результаті попередньої експертизи дисертації **Снопенка Михайла Георгійовича** і повноти публікацій основних результатів дослідження:

**УХВАЛЕНО:**

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації **Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах».**

2. Констатувати, що за актуальністю, ступенем наукової новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною значимістю здобутих результатів дисертація Снопенка М.Г. відповідає спеціальності 073 Менеджмент та 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, пп. 6, 7, 8 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 2022 р. № 44.**

3. Рекомендувати дисертацію Снопенка Михайла Георгійовича на тему «Інструментарій удосконалення системи управлінського впливу на підприємствах» до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 Менеджмент, галузь знань 07 Управління та адміністрування.

4. Рекомендувати Вченій Раді СНУ ім. В. Даля затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

**Голова ради: Хандій Олена Олексіївна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Рецензенти:**

**Клюс Юлія Ігорівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля;

**Бучнів Максим Михайлович**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, менеджменту та маркетингу Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля.

**Офіційні опоненти:**

**Боковець Вікторія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, логістики та менеджменту Вінницького національного технічного університету;

**Ковтун Оксана Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор, проректор з міжнародних зв'язків та проектної діяльності Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації  
Севост'янова Віталія Сергійовича:

«За» - 15

«Проти» - немає

«Утрималися» - немає

Презентація Снопенка Михайла Георгійовича на 23 сторінках додається.

Головуюча на засіданні  
доктор економічних наук, професор,  
Завідувач кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу СНУ ім. В. Даля

  


Олена ХАНДІЙ

Секретар засідання

Ірина КУЩАЛ