

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Щура Романа Івановича
на дисертаційну роботу Яцюка Олега Степановича
«Автосанація як технологія ефективного управління адаптацією
підприємства до змін»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами.

У сучасних умовах нестабільності ринку, активного розвитку цифрових технологій, посилення конкуренції та частих кризових явищ особливого значення набуває здатність підприємств швидко пристосовуватися до змін. Воєнні ризики, економічна невизначеність, інфляція, коливання споживчого попиту та необхідність оновлення бізнес-моделей змушують компанії впроваджувати дієві інструменти антикризового управління та саморегулювання. У таких обставинах автосанація стає сучасною управлінською технологією, яка дозволяє вчасно виявляти внутрішні проблеми, мобілізувати приховані ресурси та забезпечувати швидку адаптацію підприємства без потреби у зовнішньому втручанні.

Актуальність цього дослідження пов'язана з необхідністю підтримувати фінансову стійкість, конкурентоспроможність та стратегічну гнучкість компаній у мінливому зовнішньому середовищі. Механізми автосанації допомагають не лише зменшити негативний вплив кризових факторів, а й створюють умови для подальшого розвитку, підвищення якості управлінських рішень та оптимізації внутрішніх бізнес-процесів. Цей підхід орієнтований на ефективне використання внутрішнього потенціалу підприємства, раціональний розподіл ресурсів, зниження фінансових ризиків та успішне освоєння нових можливостей, що з'являються під час трансформації національної економіки.

Особливого науково-практичного занурення в проблематику автосанаційного менеджменту набуває для вітчизняного корпоративного сектору, який функціонує в умовах глибоких економічних деформацій та контурів майбутнього поствоєнного відновлення національного господарства. Ефективне розгортання автосанаційних механізмів виступатиме системним драйвером підвищення стратегічної життєздатності підприємств, їхньої спроможності до оперативного реагування на виклики та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Дисертаційне дослідження Яцюка О. С. репрезентує собою вагомий науковий внесок у розробку теоретико-методологічного базису та прикладних рекомендацій щодо ідентифікації автосанації як дієвої технології менеджменту адаптаційних процесів на підприємстві в умовах динамічної флуктуації чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Відтак робота відзначається

беззаперечною актуальністю та має вагоме теоретичне і практичне значення для економічної науки.

Наукові пошуки автора виконано відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу у межах держбюджетних тем: “Теоретичні та прикладні засади забезпечення інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах перманентних кризових явищ” (ДР № 0120U103912), “Наукові та прикладні засади управління розвитком галузевих та регіональних економічних систем” (ДР № 0117U003830), “Наукові та прикладні економіко-управлінські засади розвитку соціально-економічних систем на основі інноваційних трансформацій їх складових” (ДР № 0114U004855), “Теорія і практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах” (ДР № 0109U008787).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Усі наукові положення, теоретичні висновки та практичні рекомендації, які містяться в дисертації та виносяться на захист, є повністю обґрунтованими. Їхньою базою стали сучасні економічні теорії, актуальні дослідження з менеджменту та адаптивного управління, а також реальний досвід роботи сучасних підприємств. У дисертаційній роботі Яцюка О. С. чітко визначено мету, поставлено конкретні завдання, а також правильно обрано предмет і об’єкт наукового пошуку.

Для досягнення поставлених завдань автор використав комплексний набір теоретичних та практичних методів дослідження. Зокрема, у роботі застосовано: історико-логічний та генетичний аналіз; абстрактно-логічний метод та системне узагальнення; статистико-економічний та порівняльний аналіз; методи інтегрального оцінювання; матричне моделювання та векторний аналіз; інструменти прогнозування та зворотного фінансового інжинірингу.

Логіка побудови дисертаційної роботи чітко підпорядкована її головній меті й відображає цілісну систему послідовних розробок теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо застосування автосанації як технології ефективного управління адаптаційними процесами на підприємстві в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що загалом визначається необхідністю створення умов для розвитку та ефективного функціонування підприємницьких структур як основи національної економіки.

Базові теоретичні положення та прикладні результати дисертаційного дослідження успішно пройшли публічне обговорення та апробовані на десяти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, які відбувалися у Харкові, Києві, Полтаві, Хмельницькому та Ірпіні.

Внутрішній зміст дисертації послідовно й повною мірою розкриває обрану тему.

У першому розділі «Теоретичні аспекти дослідження автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін» розкрито історико-філософські засади виникнення автосанації, обґрунтовано теоретико-методологічний базис технологій адаптації промислового підприємства в межах сучасної концепції управління змінами, а також сформовано методологічний інструментарій багатовимірної матричної діагностики для оцінки здатності суб'єкта господарювання до самостійного фінансового оздоровлення.

У другому розділі «Аналіз процедури автосанації як технології ефективного управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні» обґрунтовано методичний інструментарій інтегрального оцінювання детермінант автосанаційної спроможності підприємства, здійснено практичну апробацію алгоритму векторної детермінації розбалансувань на машинобудівних підприємствах та проведено стратегічну типологізацію об'єктів дослідження за рівнем їхньої адаптивної резистентності.

У третьому розділі «Напрями застосування автосанації для ефективного управління адаптацією підприємства до змін в його оточенні» розроблено тривимірну матрицю стратегічного реагування на основі корекційних імпульсів, побудовано модель екосистеми антикризового управління на базі координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації та верифіковано результативність технології через алгоритм зворотного фінансового інжинірингу.

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає у поглибленні та розвитку теоретико-методичних положень і розробленні науково-методичних рекомендацій щодо застосування автосанації як технології ефективного управління адаптаційними процесами на підприємстві.

До основних положень дисертації, які містять певну наукову новизну, варто віднести:

- розроблено тривимірну (3D) матрицю моделювання корекційних імпульсів автосанаційної спроможності підприємства та стратегічного реагування на кризові та дестабілізуючі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, яка, на відміну від двовірних аналогів, базується на просторовій детермінації стану суб'єкта господарювання у 27-ми фазових квадрантах і дозволяє одночасно оцінювати вектори фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності для проектування цільових управлінських дій, спрямованих на нівелювання точок деструкції та забезпечення траєкторії виходу підприємства до параметричної стабільності в умовах екстремальних змін середовища;

- інституційно-управлінський механізм реалізації автосанації, який передбачає створення та діяльність Координаційного інформаційно-аналітичного центру на базі НААКУ як зовнішнього інтелектуального модератора, і, на

відміну від існуючих підходів, забезпечує незалежну валідацію планів оздоровлення та подолання управлінської інерції внутрішнього менеджменту, дозволяючи трансформувати суб'єктивні антикризові рішення у професійну технологію стратегічного відновлення на принципах об'єктивності та фінансового інжинірингу;

- методичний інструментарій діагностики автосанаційної спроможності, який, на відміну від існуючих, передбачає векторну детермінацію розбалансувань (сиг), що дає змогу кількісно виміряти ступінь відхилення системи від зони фінансового оптимуму та встановити пріоритетність застосування оздоровчих заходів у критичних вузлах бізнес-моделі;

- понятійно-категоріальний апарат теорії антикризового менеджменту, зокрема зміст поняття “автосанація”, яке, на відміну від існуючих, розширено характеристиками внутрішньої суб'єктності та збереження корпоративного контролю власників, що дозволяє чітко ідентифікувати її як самостійну технологію превентивного управління життєздатністю.

- модель екосистеми автосанації підприємства, у межах якої процес відновлення розглядається як мережева взаємодія внутрішніх акторів та зовнішніх інституцій підтримки, що створює умови для трансформації соціальних конфліктів у ресурс розвитку та залучення альтернативних джерел капіталізації на засадах партнерства стейкхолдерів;

- біокібернетичний підхід до моделювання економічних систем, у частині представлення промислового підприємства як складного адаптивного контуру, здатного до системного оздоровлення через активацію внутрішніх механізмів самоорганізації та відповіді на слабкі сигнали кризи;

- методичні засади прогностичного моделювання результативності антикризових заходів на основі алгоритму зворотного фінансового інжинірингу, що забезпечує перехід від статичного аналізу до проектування цільових фазових станів підприємства та дозволяє математично верифікувати керовані управлінські імпульси для об'єктів із різним вихідним рівнем автосанаційної спроможності з гарантованим прогнозованим результатом.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

За темою дисертації опубліковано 21 наукову працю, серед яких: 9 статей у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України (із них 1 – у співавторстві); 2 статті, що індексуються у наукометричних базах даних Web of Science та Scopus (із них 2 – у співавторстві), 10 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій, що засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики

Дисертаційна робота Яцюка О. С. є помітним внеском у розвиток теоретичних і практичних аспектів сучасного менеджменту. Наукова цінність отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних засад, які допомагають вирішити важливе наукове завдання – теоретично обґрунтувати та розробити зрозумілі методичні підходи до використання автосанації як ефективної технології управління адаптаційними процесами на підприємстві.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що сформульовані за підсумками дослідження пропозиції та рекомендації дозволяють успішно впроваджувати технологію автосанації, використовувати прогностичний інструментарій та моделі адаптивного управління в практичній діяльності машинобудівних підприємств для підтримання їх стратегічної життєздатності в умовах екстремальної мінливості зовнішнього середовища.

Теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші результати наукових досліджень, викладені у дисертації, безпосередньо використали: ТОВ “Науково-виробниче підприємство “Індуктор” (довідка №39 від 21.04.2026 р.), ТОВ “А-ТЕК Юкрейн” (довідка №04/17-01 від 17.04.26 р.) та ДП “Виробниче об’єднання “Карпати” (довідка №01-07/24/1081 від 30.12.2025 р.)

Основні положення і результати дисертаційної роботи впроваджені в освітній процес інституту післядипломної освіти Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (довідка №40-106-22 від 12.04.2026 р.) та Івано-Франківського центру професійно-технічної освіти державної служби зайнятості (довідка №01-30/03/26 від 30.03.2026 р.)

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Поряд із загальним високим рівнем обґрунтованості теоретико-методичних підходів і практичних рекомендацій, а також попри очевидну цілісність і логічність викладу наукового матеріалу, вважаємо за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні положення у дисертаційній роботі Яцюка О. С.:

1. У підрозділі 1.1 автор активно застосовує принципи діалектики, коеволюції та біокібернетичного підходу, проводячи аналогії між підприємством і живим організмом, а автосанацію трактуючи як процес самооздоровлення системи. Такий міждисциплінарний підхід є концептуально цікавим і формує оригінальне бачення проблеми, проте окремі положення мають дискусійний характер і потребують додаткового економічного обґрунтування. Зокрема, перенесення біологічних принципів саморегуляції на функціонування підприємства не повною мірою враховує вплив ринкової конкуренції, структури власності, фінансових обмежень та поведінкових аспектів управління, які значною мірою визначають результати антикризових заходів у реальному секторі економіки.

2. У підрозділі 1.2 автор розглядає адаптацію підприємства через призму синергетичного та біфуркаційного підходів, трактуючи підприємство як систему, здатну до самоорганізації та саморозвитку. Такий міждисциплінарний підхід формує цікаву концептуальну основу дослідження та суттєво розширює теоретичне бачення процесів адаптивного управління. Водночас дискусійним залишається питання практичної операціоналізації категорій «гомеостаз», «точка біфуркації» та «самоорганізація» у площині економічного аналізу діяльності підприємства. З огляду на це, доцільним було б конкретизувати механізми ідентифікації таких станів через систему кількісних індикаторів, критеріїв оцінювання та управлінських параметрів.

3. У підрозділі 2.1 автором запропоновано систему інтегрального оцінювання автосанаційної спроможності підприємства на основі нормалізації фінансових показників та їх подальшого агрегування із використанням вагових коефіцієнтів. Запропонований підхід вирізняється логічністю побудови та практичною придатністю для експрес-діагностики фінансового стану машинобудівних підприємств. Водночас дискусійним залишається питання визначення вагових коефіцієнтів для окремих показників, оскільки у роботі вони переважно обґрунтовуються теоретично та на основі галузевої специфіки. У зв'язку з цим предметом подальшої наукової дискусії може бути доцільність доповнення запропонованого підходу методами емпіричної верифікації вагових коефіцієнтів, зокрема із використанням експертного оцінювання або економіко-статистичних процедур.

4. Проведена автором комплексна фінансово-економічна діагностика 30 машинобудівних підприємств вирізняється високим рівнем деталізації та формує цілісне уявлення про стан регіонального машинобудівного комплексу. Водночас у роботі оцінювання автосанаційної спроможності переважно базується на фінансових індикаторах та їх трендовій динаміці. З огляду на сучасні умови воєнної трансформації економіки, предметом подальшої наукової дискусії може бути можливість доповнення діагностичного інструментарію показниками виробничої адаптивності, кадрової стійкості, інноваційної активності чи інтеграції підприємств у оборонно-промислові та логістичні ланцюги. Це дозволило б ще повніше врахувати специфіку функціонування машинобудівних підприємств в умовах воєнної дестабілізації.

5. У підрозділі 3.1 автором запропоновано оригінальну тривимірну матрицю стратегічного реагування, що дозволяє поєднати діагностичний та управлінський аспекти оцінювання автосанаційної спроможності підприємств. Наукову цінність підходу підсилює спроба перейти від статичної оцінки фінансового стану до моделювання траєкторій адаптивного розвитку підприємства у фазовому просторі. Водночас предметом наукової дискусії може бути ступінь універсальності запропонованого поділу координатного простору на 27 квадрантів із фіксованими межами Н–М–L, оскільки в окремих випадках

граничні значення можуть потребувати адаптації залежно від галузевої специфіки, масштабів підприємства чи етапу його життєвого циклу.

6. У підрозділі 3.2 автор пропонує концепцію Координаційного інформаційно-аналітичного центру автосанації як інтеграційного ядра взаємодії між підприємством та зовнішнім інституційним середовищем. Позитивною рисою підходу є комплексне поєднання фінансового, консультативного, наукового та регуляторного блоків у межах єдиної екосистемної моделі підтримки автосанації. Водночас предметом наукової дискусії може бути ступінь централізації запропонованої моделі координації, оскільки в сучасних умовах антикризового управління частина функцій інформаційно-аналітичної підтримки дедалі частіше реалізується через децентралізовані цифрові платформи, галузеві бізнес-мережі та спеціалізовані консалтингові екосистеми.

Вищенаведені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову і практичну цінність дисертаційної роботи Яцюка О. С.

Відповідність роботи вимогам дисертацій, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертаційна робота Яцюка Олега Степановича є повністю завершеною кваліфікаційною науковою працею. У ній на концептуальному рівні вирішено важливе наукове завдання, що полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних методичних підходів до впровадження автосанації як технології ефективного управління адаптаційними процесами на підприємстві.

Подане до захисту дисертаційне дослідження виконано у чіткому науковому стилі, увесь матеріал викладено в логічній та зрозумілій послідовності, а сформульовані висновки є науково обґрунтованими й повністю підтверджуються результатами проведених спостережень. Основні наукові результати виконаних досліджень повною мірою відображені у 21 науковій публікації автора.

Робота виконана з дотриманням академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Яцюка Олега Степановича за своїм змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», 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 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а сам автор Яцюк Олег Степанович

заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань **07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».**

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів
Карпатського національного університету
імені Василя Стефаника

Роман ЩУР