

РІШЕННЯ
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Вугельман Павло Володимирович, 1983 року народження, громадянина України, освіта вища: закінчив у 2005 році Одеський державний економічний університет за спеціальністю «Маркетинг», аспірант Національного університету «Одеська політехніка», м. Одеса, виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Національного університету «Одеська політехніка» від «22» квітня 2026 року №33, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради – Олександр Балан, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного університету «Одеська політехніка»;

Рецензентів – Оксана Продіус, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного університету «Одеська політехніка»;

Офіційних опонентів – Тетяна Лепейко, доктор економічних наук, професор завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адмініструванню Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця;
Ірина Перезова, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу;
Валентина Храпкіна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва Національного Університету «Києво-Могилянська Академія».

на засіданні «25» травня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування Вугельману Павлу Володимировичу на підставі публічного захисту дисертації «Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності підприємств в умовах полікризовості» за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Дисертацію виконано у Національному університеті «Одеська політехніка».

Науковий керівник: Світлана Філіппова, доктор економічних наук, професор, Національний університет «Одеська політехніка», директор Навчально-наукового інституту економіки та менеджменту.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Розроблено та обґрунтовано теоретичні положення, науково-методичні підходи і рекомендації щодо менеджменту стратегічної резиліентності підприємств за рахунок формування їх архітектури в умовах полікризовості. Дисертація виконана українською мовою. Оформлення дисертації відповідає вимогам, встановленим МОН України, дисертація містить всі необхідні структурні елементи та їх належне оформлення. Обсяг тексту дисертації відповідає встановленому відповідно до специфіки галузі знань та спеціальності.

За результатами досліджень опубліковано 15 наукових праць: 1 розділ у колективній монографії, 4 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 8 – тези доповідей на наукових конференціях, 2 інші публікації:

1. Вугельман П.В., Філіппова С.В. Архітектура менеджменту стратегічної

резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2025. № 4 (80). С. 157-169. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/157.pdf> DOI:10.15276/ETR.04.2025.16. (Kam. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (Дата звернення: 15.10.2025) (1,36 д.а., особистий внесок: висвітлено системні компоненти архітектури, ключові функціональні завдання менеджменту стратегічної резилієнтності – 0,6 д.а.).

2. Вугельман П.В. Кластерний підхід у менеджменті стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 146-157. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/146.pdf> (Дата звернення 15.10.2025). DOI: 10.15276/EJ.01.2025.15. (Kam. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,16 д.а.).

3. Філіппова С.В., Вугельман П.В. Реверсна стратегічна резилієнтність в полікризовому середовищі та концепт-модель «Стратегія БТ». *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2026. № 1 (35). С. 171-190. URL: <https://economics.net.ua/ejopu/2026/No1/171.pdf> (Дата звернення 23.01.2026). DOI: 10.15276/EJ.01.2026.17. (Kam. B., Index Copernicus, Google Scholar). (1,746 д.а., особистий внесок: висвітлено принципи формування та функціонал реверсної стратегічної резилієнтності підприємств, її гармонізацію з екосистемою «Одеса 5Т», командну резилієнтність – 1,4 д.а.).

4. Вугельман П.В. Конструкт стратегічної резилієнтності підприємств у полікризовому середовищі: екосистемний підхід. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2026. № 1 (83). С. 157-175. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2026/No1/157.pdf> (Дата звернення 23.01.2026). DOI: DOI: 10.15276/ETR.01.2026.17 (Kam. B., Index Copernicus, Ulrich's Periodicals Directory, EBSCO Publishing, Google Scholar) (1,94 д.а.).

У дискусії взяли участь голова, рецензенти, офіційні опоненти, інші присутні та висловили зауваження:

Балан Олександр Сергійович, д.е.н., Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування. Зауваження:

- недостатньо повно розкрито питання врахування специфіки та потреб ветеранського підприємництва. Поза контуром безпосереднього моделювання архітектури резилієнтності БТ залишилися особливості функціонування підприємств, заснованих ветеранами, а також специфічні бар'єри та стимули для їхньої інтеграції в муніципальний безпековий каркас (наприклад, через цільові програми «Одеса 5Т»);
- роботу суттєво підсилило б виокремлення ветеранського бізнесу як специфічного суб'єкта або підклстера у межах соціального кластера підприємств, оскільки їхній менеджмент людської резилієнтності вимагає особливих інструментів адаптації, психологічного капіталу та реверсної взаємодії з громадою, що дозволило б значно підвищити прогностичну точність методики оцінювання (КВІ).

Продіус Оксана Іванівна, д.е.н., Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, завідувач кафедри менеджменту. Зауваження:

- у роботі доцільно було б більш детально обґрунтувати систему показників, за допомогою яких може здійснюватися моніторинг впливу інклюзивних практик і соціальної відповідальності на рівень стратегічної резилієнтності підприємств у довгостроковій перспективі.

Лепейко Тетяна Іванівна, д.е.н., Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця МОН України, завідувач кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування. Зауваження:

- щодо позиції здобувача стосовно трактування інклюзивності як головного стабілізуючого механізму та джерела випереджального розвитку підприємства в умовах полікризи. Позитивно оцінюючи обґрунтований автором парадигмальний перехід до менеджменту реверсної резиліентності, вважаю дискусійною тезу щодо визначення інклюзивності як «головного стабілізуючого механізму» випереджального розвитку підприємства. Представлена концептуалізація когнітивної, поведінкової та контекстуальної компонентів резиліентності (с. 36-51), що базується на розбудові відкритих мережових зв'язків із широким колом стейкхолдерів, об'єктивно потребує значних часових витрат на взаємне узгодження інтересів. В умовах воєнного стану та каскадних шоків це може вступати у протиріччя з декларованою автором операційною гнучкістю як швидкістю реакції на шок та здатністю до миттєвої імпровізації. Тому доцільно було б чіткіше окреслити «межу ефективності» інклюзивного підходу, визначивши баланс між потребою у жорстких централізованих рішеннях (на кшталт обґрунтованої на с. 108-109 архітектури-фортеці) та гнучким мережовим партнерством із муніципальною екосистемою;
- систематизації потреб в оцінюванні стратегічної резиліентності за кластерами підприємств (табл.2.4. с. 108-109), де що бракує інструментальної та методичної завершеності, що проявляється у відсутності конкретних вимірюваних індикаторів (метрик) для кожного виокремленого кластера, часового розмежування цих потреб за фазами кризового циклу (абсорбція, адаптація, трансформація), а також безпосереднього відображення реверсного характеру взаємодії бізнесу з муніципальною екосистемою «Одеса 5Т» (визначення потреб у розрізі ролей «донор-реципієнт») та чіткого окреслення суб'єктів і джерел інформаційного забезпечення такого оцінювання. Наявність цих елементів дозволила б перетворити якісний аналітичний опис запитів на прикладну матрицю технічного завдання для подальшого проектування розрахункових моделей у розділі 3 дисертації;
- позитивно оцінюючи глибину емпіричного аналізу в підрозділі 2.2 на прикладі підприємств Одеського регіону, вважаємо за доцільне відзначити певну методологічну асиметрію між макроекономічним контекстом кейсу та мікроекономічною сутністю предмета дослідження. Автор детально аналізує загальні муніципальні наслідки воєнного стану, фінансову стійкість громади та її кредитний рейтинг (табл. 2.8, табл. 2.9, с. 134-142). Проте в роботі недостатньо чітко простежується прямий причинно-наслідковий зв'язок між цими глобальними мезопоказниками та безпосередньою трансформацією внутрішніх операційних каркасів досліджуваних підприємств. Доцільно було б змістити аналітичний акцент на дескриптивний аналіз того, як саме погіршення муніципальних маркерів детермінувало зміну управлінських регламентів, бюджетів превентивності чи когнітивних налаштувань на мікрорівні підприємств;
- попри високу наукову цінність представлених у розділі 3 теоретико-прикладних рішень, є зауваження щодо процесної завершеності та інструментального забезпечення формування самої архітектури резиліентності 6Т (у контексті превентивної соціальної відповідальності). Запропонована логіка побудови цієї архітектури містить глибоку інтеграцію між внутрішнім модулем «Таланти» (через травма-інформоване управління) та зовнішньою інституційною рамкою міста. Водночас залишається не до кінця проясненим механізм динамічного фільтрування та координації інформаційних потоків. Оскільки превентивний захист командної резиліентності вимагає постійного моніторингу значного масиву

якісних параметрів (емоційного стану, індексів інклюзивної готовності тощо), архітектурі менеджменту на етапі її розгортання не вистачає чітко закріплених фільтрів надлишковості. Відсутність таких елементів у контурі формування архітектури створює ризики інформаційного перевантаження управлінського апарату обох суб'єктів управління (підприємства та міста), та може призвести до бюрократизації процесів, що в умовах гострих каскадних шоків об'єктивно знижуватиме головну перевагу системи – її операційну мобільність та швидкість реакції на загрози;

- щодо методичної основи розрахунку інтегральних показників людської резиліентності (підрозділі 3.3, с. 165-182). Запропонована методика передбачає регулярний моніторинг психологічного капіталу команди (PsyCap) та індексів інклюзивної готовності, що базуються на суб'єктивних методах – анкетах, пульсопитуваннях та експертних оцінках. В умовах реального воєнного стану та каскадних шоків тривале й регулярне тестування персоналу може стикатися з його психологічним опором, викривленням відповідей через стрес, дефіцитом часу в менеджменту на обробку масивів якісних даних. Дещо бракує чіткого регламенту автоматизації або спрощення цих процедур (наприклад, через експрес-тести), що забезпечило б операційну придатність методики та запобігло б додатковому бюрократичному навантаженню на HR-підрозділи підприємств у критичні моменти криз

Перезовова Ірина Володимирівна, д.е.н., Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу МОН України, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу. Зауваження:

- запропонована у дисертаційній роботі типологізація стратегічної резиліентності підприємств (п. 1.1, рис. 1.2, стор. 45) є змістовно обґрунтованою та має важливе теоретичне значення, однак окремі види резиліентності частково дублюються за функціональними характеристиками та напрямками прояву, зокрема адаптивна і трансформаційна резиліентність, а також соціальна та когнітивна резиліентність. У подальших дослідженнях доцільно було б більш чітко конкретизувати критерії їх розмежування та методичні підходи до практичного застосування запропонованої типології;
- розроблена контурна модель узагальнюючої матриці кластерів (п. 1.3, табл. 1.9, стор. 77) є змістовно структурованою та відображає логіку взаємозв'язку між типами підприємства і пріоритетами стратегічної резиліентності, однак окремі характеристики кластерів мають дещо узагальнений характер. Зокрема окремі критерії розмежування кластерів «Стабільний фундамент» та «Адаптивна мережа» потребують додаткової деталізації в частині характеристик стійкості та гнучкості функціонування підприємств;
- представлена модель наслідків воєнного конфлікту як різновиду форс-мажору (п. 2.2, рис. 2.17, стор. 135) є змістовною та наочно відображає основні напрями впливу кризових чинників на діяльність підприємств. Разом із тим у моделі недостатньо розкрито причинно-наслідкові зв'язки між окремими групами наслідків, зокрема між соціальними викликами та управлінськими збоями;
- представлений функціонал реверсної дизайн-модель архітектури стратегічної резиліентності підприємства (п. 3.1, рис. 3.2, стор. 172) є концептуально цілісною та відображає логіку переходу від антиципації до адаптації та трансформації підприємства в умовах полікризовості. Разом із тим модель доцільно було б доповнити більш детальним відображенням механізмів взаємодії між когнітивним, ресурсним та операційним блоками, зокрема в частині процедур зворотного зв'язку та оцінювання ефективності управлінських рішень;
- запропонована система показників оцінювання рівня гармонізації стратегії

підприємства з муніципальною стратегією «Одеса 5Т» (п. 3.2, табл. 3.14, стор. 202-203) є комплексною та змістовно структурованою, оскільки охоплює стратегічні, ресурсні та соціально-превентивні аспекти взаємодії підприємства з міською екосистемою. В той же час систему показників доцільно було б доповнити індикаторами оцінювання результативності реалізації такої гармонізації, зокрема показниками ефективності міжсекторальної взаємодії, рівня стійкості партнерських зв'язків або довгострокового впливу на стратегічну стійкість підприємства.

Храпкіна Валентина Валентинівна, д.е.н., Національний Університет «Києво-Могилянська Академія» МОН України, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва. Зауваження:

- у п.1.1 автор здійснює глибоку ретроспективу та систематизацію еволюції наукових поглядів на сутність понятійно-категоріального апарату. Проте є певна нечіткість розмежування. Так, запропоноване авторське трактування стратегічної резиліентності як динамічної спроможності до проактивної зміни бізнес-моделі (с. 44-47) подекуди надмірно дублює функціональне навантаження класичних теорій «динамічних спроможностей» (Dynamic Capabilities) Д. Тіса та моделей превентивного антикризового менеджменту. Було б доцільно чіткіше розмежувати детермінанти, які відділяють процес звичайної стратегічної гнучкості та адаптації підприємства від безпосередньо реверсного архітектурного проектування резиліентності в умовах воєнного стану, що дозволило б сильніше підкреслити самостійний статус і стратегічної резиліентності, і реверсності;
- у п. 2.1 автором запропонований кластерний підхід до типізації підприємств за ознаками їхньої соціально-економічної значущості в умовах воєнного стану. Визиває сумнів доцільність статичності критеріїв формування цих кластерів. Описуючи деформацію запитів бізнес-середовища (с. 90-101), автор справедливо наголошує на каскадному та непередбачуваному характері сучасних шоків. Проте розроблена далі класифікація (с. 106-109), яка розподіляє підприємства на критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний кластери, виглядає дещо дискретною. Бракує опису динамічних інституційних умов, за яких підприємство може мігрувати з одного кластера до іншого (наприклад, коли інноваційний бізнес через руйнування інфраструктури тимчасово переходить у критичний режим існування – «архітектуру-фортецю», або навпаки). Такі адаптаційні траєкторії переходів між кластерами посилили б гнучкість аналітичного інструментарію дисертації;
- попри високий рівень репрезентативності та прикладну цінність представлених у п. 2.3 результатів польових емпіричних досліджень у межах проекту UUT10 (с. 145-151), які унаочнюють високу готовність стейкхолдерів до інклюзивних змін і відходу від моделей «корпоративного егоїзму» (с. 150), слід висловити зауваження щодо методики узагальнення та агрегування цих якісних параметрів. Наведена серія рисунків (рис. 2.20-2.23) та супровідний аналіз первинних даних (CSV) за 7-бальною шкалою відображають переважно описові (дескриптивні) характеристики розподілу відповідей респондентів. Дещо бракує глибокого математико-статистичного підтвердження щільності та причинно-наслідкового характеру виявлених зв'язків між зміною пріоритетів бізнесу та фактичним зростанням антикризової стійкості систем. Роботу суттєво підсилило б використання непараметричних критеріїв для верифікації авторської тези про те, що саме рівень соціальної безпеки й інклюзивна відповідальність конвертуються у стратегічну антикрихіть підприємств, а не є лише декларативним наслідком загального воєнного адаптивного стресу;
- автором у розділі 2 виконано значний обсяг аналітичної роботи із високим

ступенем репрезентативності зібраних емпіричних даних (зокрема, результатів анкетування керівників 30 підприємств Одеського регіону). Проте, слід висловити зауваження щодо коливання співвідношення між описовим (deskриптивним) та каузальним (причинно-наслідковим) підходами в аналізі. Значна частина розділу присвячена фіксації поточного стану деформації бізнес-середовища та графічній візуалізації відповідей респондентів. Водночас у тексті дещо бракує аналітичного виокремлення чистих ізольованих трендів: важко чітко диференціювати, які саме зміни в архітектурі менеджменту підприємств є прямим результатом інтеграції в муніципальну стратегію «Одеса 5Т», а які викликані виключно загальними адаптивними процесами та стресовим виживанням в умовах воєнного стану. Посилення розділу чіткішим розмежуванням цих факторів дозволило б краще проілюструвати реальну ефективність реверсних екосистемних зв'язків бізнесу та міста;

- попри високий рівень наукової новизни прикладних рішень розділу 3, що виражається у проектуванні модульних контурів архітектури резиліентності 6Т (п. 3.2) та розробці унікального інструментарію її оцінювання за допомогою ціннісно-орієнтованих індикаторів (п. 3.3), можна висловити спільне зауваження щодо недостатньої синхронізації між процесною моделлю проектування та алгоритмом розрахунку інтегральних показників. Описуючи структурні блоки архітектури у підрозділі 3.2 (зокрема, модулі «Таланти» та «Трансформації»), автор акцентує увагу на динамічному розгортанні зв'язків підприємства в часі. Проте запропонована у підрозділі 3.3 методика оцінювання та її індикативна шкала (табл. Б.3.4) фіксують стан резиліентності у статичному зрізі (діапазон коефіцієнтів від 0.00 до 1.00). Дещо бракує чіткого зворотного зв'язку, який би наочно демонстрував, як саме отриманий за методикою поточний бал крихкості чи антикрихкості автоматично запускає зміну конфігурації, перерозподіл ресурсів чи активацію конкретних превентивних шлюзів у раніше спроектованій архітектурі менеджменту бізнесу.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,
«Проти» 0 членів ради,

На підставі результатів відкритого голосування спеціалізована вчена рада присуджує Вугельману Павлу Володимировичу ступінь доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої
вченої ради



(підпис)

Олександр БАЛАН