

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, професора,  
завідувача кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування  
Харківського національного економічного університету імені Семена  
Кузнеця Лепейко Тетяни Іванівни  
на дисертаційну роботу Вугельмана Павла Володимировича  
«Архітектура менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в  
умовах полікризовості»,  
подану до захисту в разову спеціалізовану вчену раду Національного  
університету «Одеська політехніка» а здобуття ступеня доктора  
філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування  
за спеціальністю 073 – Менеджмент.**

### **1. Актуальність обраної теми дослідження та зв'язок з науковими темами**

Актуальність теми дисертаційної роботи Вугельмана Павла Володимировича обумовлена тим, що повномасштабна війна трансформувала конкурентне середовище для українських підприємств із «турбулентного» у системно небезпечне, яке характеризується порушенням енергопостачання, логістики, доступності сировини й комплектуючих, змінами у кадровому потенціалі, нестабільною фінансовою стійкістю і прогнозованістю попиту. У таких умовах менеджмент підприємств стикається не лише з проблемою безперервності операцій, а й із потребою стратегічного переосмислення, що саме зберігати як «ядро» конкурентоспроможності, що замінювати, а що перебудувати під майбутню структуру відновлення та реконструкції.

Стратегічна стійкість підприємств стає ключовою управлінською здатністю для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності в умовах війни та післявоєнного відновлення. По суті, стратегічна резильєнтність у класичному розумінні – це не реакція на разову кризу, а безперервна здатність переосмислювати та перебудувати бізнес до того, як зміни «обнулять» попередню траєкторію розвитку. Водночас ключовим питаннями для підприємств залишається пошук управлінських підходів та інструментів, які переводять «операційну стійкість» у стратегічну резильєнтність як здатність не лише зберігати їх головну функцію, а й змінювати конфігурацію ресурсів, процесів та ринкових пріоритетів під умови війни й повоєнної реконструкції. Саме тому дослідження, проведене автором у цьому напрямку, є надсучасним.

Дисертаційна робота продовжує та поглиблює наукові напрацювання, які проводяться в межах науково-дослідних робіт та проектів Національного університету «Одеська політехніка»:

– НДР №197-82 «Методи та інструменти управління та його обліково-аналітичного забезпечення в контексті детермінант сталого розвитку» (номер держреєстрації 0121U108321, 2020-2023 рр.), де автором надано характеристику стратегуванню соціально-економічного розвитку міста за імперативами сталого та інноваційного розвитку;

– НДР №717-82 «Інклюзивна соціальна відповідальність в інноваційній ризикогенній економіці як активатор сталого смарт-розвитку та посилення національної безпеки» (номер держреєстрації 0122U000740, 2022-2024 рр.), де автором досліджено типологізацію видів стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризового середовища;

– НДР №720-82 «Управління інтегрованими високотехнологічними виробництвами з випуску інноваційної продукції для потреб обороноздатності та сталого розвитку України» (номер держреєстрації 0125U001609, 2024-2027 рр., другий етап), де автором розроблено механізми координації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку;

– госпдоговірної НДР №1852-82 «Оцінка впливу Стратегії соціально-економічного розвитку міста для бізнес-середовища сфери будівництва за імперативами сталого та інноваційного розвитку і прогнозування його наслідків для ТОВ «УСК-СТРОЙ»» (2021-2022 рр.), де автором проаналізовано детермінанти та наслідки впливу полікризового середовища на стратегування підприємств у межах реалізації інвестиційної стратегії «5Т» м. Одеса, розроблено дизайн-модель архітектури стратегічної резилієнтності підприємства та концептуальну модель «Стратегія 6Т»;

– грантового проєкту UUT10 «Формування інклюзивної соціальної відповідальності в інноваційному процесі» за програмою грантів для партнерства між Великобританією (Університет Портсмута) та Україною (Національний університет «Одеська політехніка») у сфері наукових досліджень і розвитку, в межах якого автором досліджено вплив інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку підприємств як соціально-інноваційний вектор стратегічної резилієнтності. Дисертант приймав участь у виконанні вказаних тем як співвиконавець (акт впровадження №617/67-07 від 15.04.2026 р.).

Таким чином, тема дослідження є своєчасною, відповідає актуальним потребам науки і практики управління в умовах інклюзивного інноваційного розвитку, має чіткий зв'язок з науковими темами та програмами, що реалізуються у закладі вищої освіти.

## **2. Основні положення, висновки і пропозиції дисертації, її наукова новизна**

Дисертаційна робота Вугельмана Павла Володимировича є самостійним комплексним дослідженням, що вирішує важливе наукове завдання щодо удосконалення механізму стратегічного управління підприємствами в умовах

полікризовості за рахунок розроблення та обґрунтування теоретичних положень і науково-методичних підходів до формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

**Анотація** (с. 2–7) стисло викладає сутність роботи, робочу гіпотезу та ключові положення кожного розділу, фокусуючись на проблематиці формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості.

**У вступі** (с. 24–36) обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, відзначено наукову новизну одержаних результатів та їх практичне значення. Відображено зв'язок роботи з тематиками науково-дослідних робіт Національного університету «Одеська політехніка, що підтверджує її інтеграцію в загальну наукову програму закладу вищої освіти.

**У першому розділі** (с. 37–89) розкрито сутність стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості. У підрозділі 1.1 автором визначено сутність стратегічної резилієнтності в умовах економічної турбулентності та полікризовості середовища. Особливу увагу приділено типологізації її видів. У підрозділі 1.2 визначено пріоритетні сутнісно-функціональні завдання та системні компоненти архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств – когнітивний (ментальна архітектура), операційно-технологічний, ресурсно-компенсаторний, інституційно-комунікаційний. У підрозділі 1.3 кластеризовано підприємства за стратегічним потенціалом та висвітлено особливості менеджменту їх стратегічної резилієнтності в умовах полікризовості.

**Другий розділ** (с. 90–162) присвячено аналізу стратегічного конструкту та потреб підприємств і стратегічно важливих впливів їх середовища. У підрозділі 2.1 досліджено потреби та методичні підходи до оцінювання рівня стратегічної резилієнтності та стійкості підприємств різних кластерів. У підрозділі 2.2 проведено аналіз детермінант та наслідків впливу полікризового середовища на конструкт стратегування проведено в контексті Стратегії економічного та соціального розвитку м. Одеса до 2022 року та її змін. На основі розробленої методики аналізу автором визначено: вхідні умови, структура та цільовий фокус; зміни формату стратегій та функціоналу стратегування; зв'язок потреб підприємств бізнес-сектору з векторами розвитку м. Одеса та роль бренду «Стратегія 5Т» у забезпеченні життєздатності бізнесу; потреби щодо врахування полікризовості та регіональна специфіка резилієнтності для синхронізації векторів «5Т» та корпоративних стратегій. У підрозділі 2.3 здійснено діагностику та оцінювання потенціалу стейкхолдерів у контексті соціально-інноваційного вектору стратегічної резилієнтності підприємств через: оцінювання когнітивної готовності до інклюзивних змін; аналіз потенціалу гармонізації інтересів у системі безпеки; діагностика ресурсної підтримки вразливих груп (ВПО та біженців); моніторинг ефективності інституційно-комунікаційної

взаємодії; експрес кейс-аналіз соціальних ефектів та превентивності інвестиційних проєктів стейкхолдерів.

У **третьому розділі** (с. 163–235) автором запропоновано власне бачення формування архітектури менеджменту реверсної стратегічної резиліентності підприємств для полікризового середовища та розроблено відповідний інструментарій. У підрозділі 3.1 представлено дизайн-модель архітектури стратегічної резиліентності підприємств в полікризовому середовищі та реверсна концептуальна модель «Стратегія 6Т». Основою моделі став диференційований підхід за типами підприємств. У підрозділі 3.2 автором розроблено методичний підхід до гармонізації стратегічної резиліентності підприємства та міста як суб'єкту менеджменту. Запропоновано її концептуальну модель та рекомендації щодо оцінювання. У підрозділі 3.3 наведено методичний підхід та рекомендації щодо гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку і менеджмент людської резиліентності як інструменти зміцнення стратегічної резиліентності підприємств.

У **висновках** (с. 236–242) автор узагальнив ключові результати дослідження, що відображають послідовне досягнення поставленої мети через вирішення завдань. Сформульовано теоретичні висновки та прикладні рекомендації. Висновки відзначають логічність, узгодженість з гіпотезою та практичною придатністю.

Наукову новизну дисертації складають:

– *вперше розроблена дизайн-модель архітектури реверсної стратегічної резиліентності підприємств в полікризовому середовищі та концептуальну модель «Стратегія 6Т» на засадах інклюзивності та інноваційності за диференційованим підходом.* Новацією є обґрунтування переходу від замкненого корпоративного управління до відкритої реверсної системи, де підприємство одночасно виступає реципієнтом муніципального захисту та донором стійкості для громади. Модель реалізує індивідуальні траєкторії антикрихкості функціональних кластерів; інтеграцію інклюзивності за принципами стратегічного гуманізму та травма-інформованого управління, що капіталізує людський ресурс у період структурних зламів; інноваційну трансформацію, що адаптує муніципальну рамку 5Т до мікрорівня підприємства:

– *науковий базис обґрунтування завдань та системних компонентів архітектури менеджменту стратегічної резиліентності підприємств, що базується на каркасному формуванні структурної стійкості через інтеграцію жорсткого операційно-технологічного, м'якого когнітивно-культурного та гнучкого інституційно-комунікаційного модулів.* Сутність новизни полягає в орієнтації процесу стратегування на трансформацію зовнішніх шоків у вектори розвитку шляхом виокремлення трьох пріоритетних завдань: превентивної адаптації на засадах антиципації «слабких сигналів», забезпечення динамічної конфігурації ресурсів через формування стратегічної надлишковості та трансформаційного оновлення бізнес-моделі для переходу системи до стану антикрихкості;

– *управлінський механізм гармонізації стратегічної резилієнтності підприємства та міста і його методичний базис*, що орієнтовані на трансформацію корпоративного егоїзму в екосистемне партнерство з муніципальною стратегією «Одеса 5Т». Сутність новизни полягає в імплементації матричного принципу взаємодії, який диференціює підприємства за ролями «донор-реципієнт» залежно від фази їхнього ресурсного стану (надлишок/дефіцит), а також у розробці аналітичного інструментарію оцінювання. Останній поєднує систему показників стратегічної конвергенції та ресурсної синергії з інтегральним показником готовності архітектури менеджменту до екзогенних шоків у розрізі фаз абсорбції, адаптації та трансформації для забезпечення мережевої антикрихкості громади;

– *наукове визначення та типологізація стратегічної резилієнтності підприємства у контексті її реверсної основи як результату ітераційного обміну активами з міською екосистемою*. Сутність новизни полягає в трактуванні резилієнтності як інтегративної спроможності до випереджального розвитку та проактивної трансформації бізнес-моделі (переходу до антикрихкості), а також у впровадженні трирівневої ієрархії за глибиною стратегічного реагування: від абсорбційного (пасивне поглинання шоку буферами) та адаптивного (гнучка зміна процесів) до трансформаційного (повне переформатування системи в умовах полікризи);

– *класифікація підприємств за стратегічним потенціалом*, яку доповнено критеріями соціально-економічної значущості (виокремлено критичний, інноваційний, ресурсний та соціальний кластери) та рольового впливу на місто (диференційовано на підприємства-донори та підприємства-реципієнти), що дозволяє відмовитися від уніфікованих рішень на користь ієрархічного налаштування моделей менеджменту та диференціації захисних архітектурних рішень в умовах полікризовості;

– *визначення детермінант трансформації стратегічного конструкту підприємства в умовах полікризовості*, що базується на обґрунтуванні парадигмального переходу до динамічного менеджменту реверсної резилієнтності та гармонізації бізнесу з муніципальною екосистемою міста для формування мережевої антикрихкості. Сутність новизни полягає у визначенні інклюзивності, цифрової мобільності та інституційної конвергенції як ключових детермінант змін бізнес-моделей, а також у розробці кластерно-орієнтованого підходу до оцінювання стратегічної резилієнтності (для критичного, інноваційного, соціального і ресурсного секторів) на засадах заміщення жорстких кількісних показників результативності ціннісно-орієнтованими індикаторами;

– *науково-методичні підходи та управлінський інструментарій гармонізації інклюзивної соціальної відповідальності та інноваційного розвитку*, які базуються на визнанні менеджменту людської резилієнтності обов'язковою складовою загальної життєздатності підприємства в умовах полікризовості. Сутність новизни полягає у використанні синергії травма-

інформованого управління та цифрової мобільності для трансформації людського капіталу з вразливої ланки на головний актив підприємства, забезпеченні превентивного захисту командної резилієнтності в умовах воєнного стану шляхом переходу від традиційного контролю ефективності за КРІ до моніторингу психологічного капіталу та індексів інклюзивної готовності.

Таким чином, дисертація Вугельмана Павла Володимировича є ґрунтовною науковою працею, що поєднує теоретичну системність, прикладну орієнтованість і інноваційність управлінських підходів. Основні положення, висновки та пропозиції мають високий рівень обґрунтованості, апробації та практичного значення для управління підприємствами в умовах полікризового середовища.

### **3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Сформульовані здобувачем в дисертаційній роботі наукові положення характеризуються високим рівнем обґрунтованості та вірогідності, що досягнуто завдяки застосуванню системного міждисциплінарного підходу до вирішення комплексної проблеми трансформації системи стратегічного менеджменту в умовах полікризовості.

У дослідженні автором застосовано комплекс сучасних наукових методів, які логічно відповідають меті й завданням роботи. Це методи: систематизації; монографічного та контент-аналізу; хронологічного, структурно-функціонального та системного, порівняльного та кластерного аналізу; статистичного, бібліометричного та семантичного аналізу; просторового, багатокритеріального та індикаторного аналізу, експертних оцінок та case study; емпіричних досліджень; логіко-функціонального моделювання; узагальнення та логічної структуризації.

Результати теоретичних узагальнень спирається на 126 використаних джерел, які охоплюють фундаментальні праці вітчизняних та зарубіжних науковців, актуальні аналітичні звіти, дані офіційної статистики.

Обґрунтованість висновків дисертації базується на внутрішній логіці викладення матеріалу: всі три розділи завершуються самостійними висновками, демонструючи логічний зв'язок між теоретичним та пошуком, аналізом, концептуалізацією, методичним базисом та рекомендаціями. Логічна побудована та чітка структура (розділи – підрозділи – висновки) забезпечує прозорість висновків і доводить їх узгодженість із метою дослідження.

Слід відзначити широту та рівень апробації результатів дослідження. Практичну перевірку основних положень здійснено шляхом застосування рекомендацій щодо формування архітектури менеджменту стратегічної резилієнтності підприємств в умовах полікризовості на: ГО «Всеукраїнське об'єднання інноваційно-космічних кластерів», ДП «Біостимулятор» ПАТ

«Укрмедпром», ТОВ «Ком'юнікейшн Технолоджи» (акти впровадження, с. 293-296), дозволяючи удосконалити систему їх стратегічного управління розвитком і спрямувати зміни на потреби територіальної громади м. Одеса.

Слід відзначити такий вагомий практичний результат як пропозиції щодо синхронізації Інвестиційної стратегії «5Т» із корпоративними стратегіями підприємств м. Одеси в умовах війни через інтеграцію принципів резиліентності, кластерного розподілу стратегічних напрямів та відповідні методичні рекомендації, які враховано при розробленні проєкту Стратегії розвитку Одеської міської територіальної громади до 2027 року (довідка Комунальної установи «Грантовий офіс «Одеса 5Т» Одеської міської ради № 3 від 11.03.2026 р.).

Наукові висновки і пропозиції пройшли всебічну апробацію через публікації та участь здобувача у міжнародних конференціях (8 тез доповідей). За темою дисертації опубліковано 15 наукових праць, зокрема 4 статті у наукових фахових виданнях України категорії Б, що включені у міжнародні наукометричні бази.

Результати дослідження впроваджено в наукову роботу та освітній процес Національного університету «Одеська політехніка», що підтверджується відповідними актами (акти впровадження №617/67-07 від 15.04.2026 р. та №616/67-07 від 15.04.2026 р. відповідно).

Враховуючи вище відзначене, можна стверджувати, що всі наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертації є логічно послідовними, достатньо обґрунтованими, достовірними та реально апробованими на практиці.

#### **4. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій в опублікованих працях**

Дисертаційна робота Вугельмана Павла Володимировича вирізняється високим ступенем обґрунтованості, комплексністю наукового підходу та повнотою відображення її основних положень в опублікованих працях. Всі ключові елементи дослідження – від теоретичних засад до прикладних результатів і практичних рекомендацій – висвітлено автором у наукових публікаціях, що підтверджує його самостійність і наукову зрілість.

Дисертантом опубліковано 15 наукових праць, з яких: 1 розділ у колективній монографії (не враховується як неодноосібний); 4 статті у наукових фахових виданнях України, що включені у міжнародні наукометричні бази; 8 – тези доповідей на наукових конференціях, 2 – інші публікації.

Матеріали дисертації викладені у публікаціях повно, цілісно й узгоджено з текстом роботи, що забезпечує прозорість здобутих результатів і підтверджує їх авторство. Всі публікації супроводжуються належним науковим обґрунтуванням і містять посилання на джерела, що засвідчує академічну добросовісність.

Наведене дозволяє стверджувати, що основні наукові положення дисертаційної роботи Вугельмана Павла Володимировича отримали належне висвітлення в опублікованих працях, апробовані на наукових конференціях і загалом повною мірою відповідають вимогам до оформлення результатів дослідження на здобуття ступеня доктора філософії.

Склад та кількість опублікованих матеріалів повністю охоплюють всі основні теоретичні та прикладні результати дисертації, що дозволяє вважати їх апробацію достатньою та завершеною.

Обсяг і якість публікацій відповідають вимогам МОН України.

## **5. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційне дослідження Вугельмана Павла Володимировича присвячене актуальній темі, що має значну наукову та практичну цінність. У роботі чітко сформульовано об'єкт, предмет та наукову гіпотезу, мету, та завдання дослідження, а отримані результати системно викладено у вигляді теоретичних положень і рекомендацій щодо практичного впровадження розробленого управлінського інструментарію у діяльність підприємств.

Автором забезпечено належний рівень академічної доброчесності: усі використані джерела коректно оформлено, власні наукові напрацювання чітко виділено, а запозичення задокументовано з дотриманням вимог щодо наукових посилань.

Тема та змістовне наповнення дисертації, її логіка викладу та склад наукової новизни відповідають спеціальності 073 – Менеджмент в межах галузі знань 07 – Управління та адміністрування. Обсяг, структура та оформлення дисертаційної роботи відповідають чинним вимогам Міністерства освіти і науки України до кваліфікаційних наукових праць на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

## **6. Важливість для науки та практики**

Дисертація Вугельмана Павла Володимировича має чітку логіко-змістовну структуру, що відповідає вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Робота побудована відповідно до класичних принципів наукової аргументації, поєднуючи теоретичний аналіз, кабінетно-польове емпіричне дослідження, моделювання та практичні рекомендації.

Загальний обсяг дисертації становить 296 сторінок друкованого тексту (основний текст складає 214 сторінок), що містить: анотацію, вступ, три розділи основного змісту, висновки, список використаних джерел (126 найменувань), а також три додатки (А–В). У структурі відсутні зайві або другорядні елементи, що свідчить про високий рівень логічної компактності та змістовної насиченості.

Матеріал викладено грамотною науковою мовою з дотриманням вимог академічного стилю. Формулювання понять, визначень, теоретичних узагальнень і прикладних рішень є чітким, послідовним та методологічно обґрунтованим.

Схеми, таблиці, діаграми логічно структуровані, мають належне оформлення та сприяють розумінню викладеного тексту. Вони доповнюють ключові аналітичні висновки та підкріплюють теоретичні положення.

Список використаних джерел включає широкий спектр літератури: наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, офіційні статистичні джерела, аналітичні звіти міжнародних організацій, публікації у фахових виданнях, що свідчить про високий рівень обізнаності здобувача з сучасним станом наукової думки з тематики дослідження.

Оформлення дисертації відповідає чинним вимогам МОН України. У тексті належним чином оформлено посилання на літературні джерела, використано відповідні умовні скорочення, витримано єдину стилістику.

Таким чином, структура, зміст і оформлення дисертації Вугельмана Павла Володимировича повністю відповідають встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць та свідчать про високий рівень підготовки здобувача.

## **7. Дискусійні положення та недоліки дисертації**

Незважаючи на наукові та прикладні переваги дисертації Вугельмана Павла Володимировича, доцільним є зазначення окремих моментів, що мають дискусійний характер або можуть бути розвинені здобувачем в подальших дослідженнях.

*По-перше*, 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 резилієнтності, вважаю дискусійною тезу щодо визначення інклюзивності як «головного стабілізуючого механізму» випереджального розвитку підприємства.. Представлена концептуалізація когнітивної, поведінкової та контекстуальної компонентів резилієнтності (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.

*По-друге*, систематизації потреб в оцінюванні стратегічної резилієнтності за кластерами підприємств (табл.2.4. с. 108-109), де ще 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.

*По-третьє*, 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.

*По-четверте*, попри високу наукову цінність представлених у розділі 3 теоретико-прикладних рішень, є зауваження щодо процесної завершеності та інструментального забезпечення формування самої архітектури резилієнтності 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 резилієнтності 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.

*По-п'яте*, щодо методичної основи розрахунку інтегральних показників людської резилієнтності (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, пульс-опитуваннях 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.

Варто підкреслити, що наведені зауваження не знижують загальної високої наукової цінності роботи і можуть слугувати орієнтирами для подальших досліджень автора та основи для дискусії під час захисту.

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

Дисертація здобувача Вугельмана Павла Володимировича на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності підприємств в умовах полікризовості» представляє результат його власних багаторічних досліджень. Використані ідеї, висновки і тексти інших авторів належним чином відзначені посиланням на відповідне джерело.

Виявлених фактів порушення академічної доброчесності в дисертації немає.

## **Загальна оцінка**

Дисертаційна робота здобувача Вугельмана Павла Володимировича написана на актуальну тему на високому теоретичному і методичному рівнях. Вона є самостійно виконаною завершеною науковою працею, в якій запропоновано вирішення важливого наукового завдання, що має важливе наукове й прикладне значення.

З урахуванням актуальності обраних здобувачем теми та напрямків дослідження, його внеску у вирішення відповідного важливого наукового завдання, високого рівня проведених досліджень, успішного практичного впровадження та опублікованості результатів дослідження, а також глибокого володіння методологією наукової діяльності, можна визнати, що дисертація здобувача Вугельмана Павла Володимировича на тему «Архітектура менеджменту стратегічної резиліентності підприємств в умовах полікризовості» відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та

скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, а її автор – Вугельман Павло Володимирович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту, бізнесу  
і адміністрування  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця  
МОН України

Тетяна ЛЕПЕЙКО

Підпис завіряю:

Вчений секретар

Оксана Писарчук