

ЗАТВЕРДЖУЮ



в.о. президента державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»

Ксенія СЕМЕНОВА

«26» серпня 2025 року

ВИСНОВОК

Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (далі – КАІ) про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Лункіної Ірини Юріївни на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка»

Витяг

із протоколу № 13 розширеного засідання
кафедри економіки КАІ
від 30 червня 2025 року

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники кафедри економіки:

Головуючий на засіданні – зав.кафедри, д.е.н., професор Ареф'єва О.В., професор кафедри, д.е.н., професор Пілецька С.Т., професор кафедри, д.е.н., професор Васюткіна Н.В., професор кафедри, д.е.н., професор Касьянова Н.В., доцент кафедри, к.е.н., доцент Андрієнко М.М., доцент кафедри, к.е.н., доцент Кравчук Н.М., доцент кафедри, к.е.н. Сафонік Н.П., доцент кафедри, к.е.н., доцент Сімкова Т.О., доцент кафедри, к.е.н., доцент Кравчук Наталія Миколаївна.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники інших кафедр КАІ:

Лелеченко Анжела Павлівна – завідувач аспірантури та докторантури КАІ, д.держ.упр., професор;

Рибак Олена Миколаївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та оподаткування;

Побережна Заріна Миколаївна – д.е.н., професор, професор кафедри логістики;

Гуріна Ганна Сергіївна - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств;

Командровська Вероніка Євгенівна - к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес-технологій.

Присутні на засіданні науково-педагогічні працівники з інших навчальних закладів:

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського Національного університету ім. Каразіна (м. Харків, Україна).

Мушнікова Світлана Анатоліївна - доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу Українського Державного Університету науки і технологій(м. Дніпро, Україна);

Гораль Ліліана Тарасівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технологічного університету нафти та газу (м. Івано-Франківськ, Україна).

Серед присутніх 8 докторів економічних наук, 8 кандидатів економічних наук, 1 доктор наук з державного управління.

Порядок денний:

Обговорення дисертаційного дослідження аспіранта кафедри економіки КАІ Лункіної Ірини Юріївни на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 – «Економіка» на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства».

Науковий керівник – д.е.н., професор, професор кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ Пілецька Саміра Тимофіївна.

Дисертація виконувалась на кафедрі економіки (економіки повітряного транспорту) Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ. Тема дисертації затверджена на засіданні Вченої ради Факультету економіки та бізнес-адміністрування НАУ (протокол № 14 від 08 грудня 2021 року). Уточнену редакцію теми дисертаційного дослідження затверджено на засіданні Вченої ради Факультету економіки та бізнес-адміністрування НАУ (протокол № 7 від 14 вересня 2023 року).

Виступили:

Здобувач Лункіна Ірина Юріївна представила презентацію за основними положеннями дисертації «Антикризове забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі 05 – Соціальні та поведінкові науки зі спеціальності 051 – Економіка.

(Аспірантка Лункіна Ірина Юріївна виклала основні положення своєї презентації, акцентуючи увагу на актуальності теми дослідження, предметі, об'єкті, завданнях, науковій новизні на результатах отриманого дослідження).

Після закінчення презентації Лункіної І.Ю., присутніми на захисті фахівцями були поставлені наступні запитання:

Запитання до здобувача:

1. Сафонік Н.П., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки КАІ.

Запитання: 1. Як у запропонованому підході визначається трактування поняття «збалансований потенціал підприємства»?

Відповідь: Дякую за запитання. Запропонований підхід до трактування поняття «збалансований потенціал підприємства» ґрунтується на системному баченні економічного потенціалу як інтегрованої та синергетичної структури. У цьому контексті збалансований потенціал розглядається як узгоджене поєднання всіх ключових ресурсів підприємства — фінансових, трудових, технологічних, організаційних, інформаційних та інноваційних, які перебувають у гармонійному співвідношенні та спільно забезпечують ефективне функціонування підприємства. Такий підхід враховує взаємозалежність складових, їхню взаємодію та доповнення, що дозволяє досягати синергетичного ефекту і забезпечує не лише поточну ефективність, але й довгострокову стійкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Збалансований потенціал відображає здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх змін, враховуючи інтереси та потреби стейкхолдерів, і водночас зберігати внутрішню узгодженість і стратегічну орієнтацію. Це не просто сукупність ресурсів, а їх стратегічно зважене поєднання, що дозволяє реалізовувати стратегії розвитку, ефективно функціонувати навіть в умовах невизначеності та змін. Визначення збалансованого потенціалу в цьому підході охоплює як матеріальні, так і нематеріальні аспекти, акцентуючи увагу на необхідності гармонійного розвитку усіх компонентів і підвищення здатності підприємства до інновацій і постійного вдосконалення.

2. Васюткіна Н.В., д.е.н., професор, професор кафедри економіки КАІ.

Запитання: Який взаємозв'язок між антикризовим забезпеченням та антикризовим управлінням?

Відповідь: Дякую за запитання. Антикризове забезпечення збалансованого потенціалу розглядається як комплекс заходів, механізмів та інструментів, що створюють умови для збереження внутрішньої стійкості підприємства, забезпечення гнучкості у використанні ресурсів, підвищення адаптивності до зовнішніх змін та зменшення ймовірності виникнення критичних ситуацій.

Взаємозв'язок між антикризовим забезпеченням та антикризовим управлінням має стратегічний і операційний вимір. Антикризове забезпечення можна трактувати як передумову ефективного антикризового управління, оскільки воно створює фундамент — стабільну ресурсну та управлінську базу, яка дозволяє не лише реагувати на кризові ситуації, а й запобігати їх виникненню. Антикризове управління ж включає стратегічне прогнозування, оперативне реагування, кризову комунікацію, реструктуризацію процесів тощо, тобто охоплює ширший спектр дій, які базуються на результатах і умовах, закладених у процесі забезпечення.

Таким чином, антикризове забезпечення — це основа, що забезпечує можливість для здійснення ефективного антикризового управління, а останнє, у свою чергу, реалізує потенціал підприємства в контексті стабілізації та розвитку під впливом зовнішніх і внутрішніх викликів.

3. Рибак Олена Миколаївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та оподаткування КАІ,

Запитання: Які підходи ви використовували для трактування поняття

«антикризове забезпечення збалансованого потенціалу підприємства».

Відповідь: Дякую за запитання. Поняття «антикризове забезпечення збалансованого потенціалу підприємства» розглядається через призму кількох наукових підходів, що забезпечують глибину та комплексність аналізу.

Перш за все, застосовано системний підхід, який дозволяє розглядати підприємство як єдину систему, де кожен структурний елемент (ресурси, процеси, функції) взаємодіє з іншими, впливаючи на загальний потенціал. Ресурсний підхід акцентує увагу на значенні ефективного використання всіх видів ресурсів – фінансових, трудових, інформаційних, інтелектуальних – з метою підтримки життєздатності підприємства у кризових умовах. Процесний підхід доповнює попередні, оскільки орієнтований на динаміку управлінських дій і механізмів, які дозволяють виявити загрози на ранніх етапах та вжити превентивних заходів. Також застосовується функціональний підхід, що зосереджений на забезпеченні ефективного виконання основних управлінських функцій – планування, організації, мотивації, контролю – з урахуванням кризової ситуації.

4. Касьянова Н.В., д.е.н., професор, професор кафедри економіки КАІ.

Запитання: Тема Вашої роботи «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства». Водночас на Слайді 12 представлені «Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» поясніть, будь-ласка, чи немає тут суперечностей?

Відповідь: Дякую за запитання. Пункт «Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» є теоретичним фундаментом, на якому будуються всі подальші розділи дисертації. Він є основою для методичних розробок, практичних рекомендацій та експериментальної перевірки, які представлені у наступних розділах. Якщо б ця концептуальна основа не була детально розкрита в окремому пункті, робота була б неповною або її логіка була б нечіткою.

Таким чином, збіг у назвах у даному випадку не є суперечністю, а, навпаки, підкреслює, що саме в цьому пункті формується та детально розкривається центральна концепція, винесена в назву всієї дисертації, що забезпечує системність, послідовність та глибину викладення наукового матеріалу.

5. Сімкова Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки КАІ.

Запитання: У чому полягає сутність парадигми антикризового забезпечення у системі формування збалансованого потенціалу підприємства? Наскільки ефективною є запропонована парадигма в умовах сучасних економічних викликів?

Відповідь: Дякую за запитання. Парадигма полягає в новому концептуальному баченні управління підприємством, де ключовою умовою стійкого розвитку та ефективного функціонування є інтеграція антикризових механізмів у саму систему формування потенціалу підприємства.

Суть цієї парадигми полягає в наступному.

Антикризове забезпечення розглядається не лише як реакція на вже існуючу кризу, а як невід'ємний і постійний елемент стратегічного управління підприємством. Це означає, що вже на етапі формування потенціалу — тобто при плануванні, розвитку ресурсів, впровадженні інновацій, кадровому забезпеченні — враховуються можливі ризики та створюються механізми для їх попередження або швидкої нейтралізації.

Таким чином, ця парадигма передбачає проактивний, системний і динамічний підхід до управління потенціалом, коли антикризове забезпечення є його складовою частиною, а не зовнішнім додатком. Формується антикризова культура управління, яка дозволяє підприємству виживати під час загроз, трансформуватися та розвиватися на основі накопиченого збалансованого потенціалу.

Цей підхід змінює традиційне розуміння кризового менеджменту, орієнтуючи його на довгострокову стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін і викликів середовища.

Запропонована парадигма антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства є високоефективною в умовах сучасних економічних викликів завдяки комплексному, проактивному та адаптивному характеру. Вона орієнтована на подолання наслідків криз, на їх попередження через системне прогнозування та формування відповідних стратегій. Інтеграція антикризового забезпечення безпосередньо в процес формування потенціалу дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні загрози, оптимізувати використання ресурсів, формувати резерви і розвивати гнучкі управлінські механізми.

У сучасному середовищі, яке характеризується високим рівнем турбулентності, геополітичними ризиками, нестабільністю ринків і технологічними змінами, ефективність таких підходів значною мірою залежить від здатності підприємства до адаптації та швидкого реагування, що забезпечує запропонована парадигма, оскільки вона передбачає створення механізмів внутрішньої стійкості, орієнтованих на довготривале збереження конкурентоспроможності.

Таким чином, запропонована парадигма відповідає викликам часу і може вважатися ефективною та необхідною для підприємств, які прагнуть стабільного функціонування, розвитку та стійкості в умовах постійних змін.

6. Андрієнко М.М., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки КАІ.

Запитання: Які тенденції спостерігалися у структурі вантажних перевезень в Україні в період 2017–2023 рр., та як вони вплинули на потребу у впровадженні антикризових заходів?

Відповідь: Дякую за запитання. Упродовж 2017–2023 рр. структура вантажних перевезень в Україні зазнала істотних трансформацій під впливом як внутрішніх економічних процесів, так і глобальних кризових факторів, зокрема пандемії COVID-19 та широкомасштабного вторгнення РФ. На фоні загального спаду економічної активності та руйнування транспортної інфраструктури спостерігалось зниження загального обсягу вантажоперевезень, особливо в кризові роки — 2020 та 2022. Попри загальне падіння, залізничний транспорт зберіг провідні позиції у вантажообігу — понад 50% у структурі перевезень у більшість років. Однак частка залізниці суттєво зменшувалася в умовах руйнування логістичних вузлів і критичної інфраструктури. У 2022 році її доля впала до критичних 24%, що свідчить про обмеження функціонування цієї системи в умовах воєнних дій.

Автомобільний транспорт, навпаки, продемонстрував зростання частки у структурі вантажних перевезень — з 28% у 2017 році до рекордних 53% у 2023 році. Така динаміка зумовлена кращою мобільністю, гнучкістю маршрутів та

можливістю швидкої переорієнтації на альтернативні шляхи, зокрема за умов блокади морських портів і знищення залізничних колій на певних ділянках.

Зазначені структурні зрушення актуалізували потребу в нових підходах до антикризового забезпечення у транспортній галузі. Зокрема, особливої актуальності набуло:

- диверсифікація маршрутів перевезення, що дозволила уникати зон активних бойових дій і зберігати логістичні ланцюги;
- розвиток і переорієнтація на внутрішні логістичні хаби та прикордонні інтермодальні вузли, які стали ключовими елементами експортної логістики (наприклад, у Дунайському регіоні);
- інтеграція цифрових технологій – таких як супутникова навігація, інтелектуальні транспортні системи, електронний документообіг – для підвищення ефективності управління транспортними потоками та мінімізації людського фактору;
- впровадження принципів мультимодальності та контейнеризації, які сприяли адаптації транспортних систем до нових умов постачання.

Таким чином, зміни у структурі вантажних перевезень у період 2017–2023 рр. стали каталізатором формування нової парадигми антикризового забезпечення у транспортному секторі. З огляду на високу чутливість галузі до зовнішніх шоків, ключовим чинником життєздатності стала адаптивність транспортної системи, яка забезпечується завдяки стратегічному плануванню, інфраструктурній модернізації та цифровій трансформації.

7. Ареф'єва О.В д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки КАІ.

Запитання: В чому полягає сутність запропонованого теоретико-методичного підходу до оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства та на основі яких підходах він заснований

Відповідь: Дякую за запитання. Сутність теоретико-методичного підходу оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства полягає у комплексному, багатофакторному аналізі ключових внутрішніх елементів потенціалу підприємства, які визначають його здатність до сталого функціонування та протистояння кризовим явищам.

Підхід передбачає інтеграцію оцінювання п'яти основних підсистем внутрішнього середовища підприємства:

- виробничого потенціалу (ефективність використання ресурсів,
- знос/оновлення основних засобів, фондоддача);
- трудового потенціалу (стійкість кадрового складу, рівень кваліфікації, продуктивність праці, заробітна плата);
- фінансового потенціалу (ліквідність, автономія, рентабельність, фінансова стійкість);
- технологічного потенціалу (інноваційність, автоматизація, якість послуг);
- інформаційно-комунікаційного забезпечення (рівень цифровізації, застосування ІКТ).

Запропонований підхід спирається на такі методологічні та теоретичні основи:

- системний підхід – підприємство розглядається як цілісна система з взаємозалежними елементами. Внутрішнє середовище аналізується через призму його підсистем;

- процесний підхід – внутрішнє середовище аналізується з урахуванням безперервності та логічної послідовності бізнес-процесів;
- функціональний підхід – акцент зроблено на виконанні підприємством ключових функцій: виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної тощо;
- критеріальний підхід – застосовується набір кількісних показників для кожного елемента потенціалу, що дозволяє здійснювати порівняльний аналіз і виявляти слабкі місця;
- антикризовий підхід – особливу увагу приділено стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз, що дозволяє адаптувати підхід до умов нестабільності;
- інтегративний підхід – об'єднання результатів за всіма напрямками оцінки для формування узагальненої оцінки збалансованості потенціалу підприємства.

Таким чином, теоретико-методичний підхід дозволяє всебічно охопити всі важливі елементи внутрішнього середовища, застосовувати кількісні критерії для прийняття обґрунтованих рішень, створити основу для розробки антикризових стратегій, орієнтованих на підтримку балансу потенціалу в умовах ризиків і змін.

8. Командровська В.Є. - к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес технологій КАІ

Запитання: Як пов'язано антикризове оцінювання із здатністю підприємства підтримувати баланс між розвитком і стабільністю?

Відповідь: Дякую за запитання. Антикризове оцінювання виступає інструментом, що дозволяє підприємству забезпечити стратегічну рівновагу між розвитком та стабільністю, адаптуючись до умов динамічного та ризикованого середовища. У цьому контексті розвиток розглядається як необхідна умова зростання, що передбачає впровадження інновацій, технологічних змін, освоєння нових ринків або сегментів. Проте надмірна орієнтація на розвиток без належного контролю внутрішніх ресурсів може спричинити перенапруження системи, фінансову нестабільність та зрив операційної діяльності.

Антикризове оцінювання, яке базується на глибокому аналізі внутрішніх детермінант (виробничих, трудових, фінансових, організаційних та технологічних), дає змогу:

- визначити поточний рівень адаптаційної здатності підприємства до змін;
- встановити граничні умови безпечного зростання, тобто той рівень навантаження на ресурси, при якому система ще може функціонувати ефективно без втрат стабільності;
- виявити асиметрії та структурні розриви між складовими потенціалу, що часто є прихованими джерелами майбутніх криз.

Оцінювання набуває діагностичної та превентивної функції – дозволяє спрогнозувати критичні точки, в яких стабілізаційні заходи повинні переважати над ризикованими проектами розвитку. Наприклад, якщо фінансові показники вказують на зниження ліквідності та рентабельності, а інноваційні проекти вимагають значних капіталовкладень, антикризове оцінювання сигналізує про потребу тимчасового уповільнення інвестування на користь стабілізації фінансової системи.

Крім того, систематичне застосування антикризового оцінювання створює базу для стратегічної гнучкості – здатності підприємства своєчасно змінювати

напрям діяльності, перебудовувати внутрішні процеси або ресурсні потоки відповідно до змін у середовищі.

Таким чином, антикризове оцінювання є ключовим елементом управлінської архітектури, який забезпечує цілісність та життєздатність підприємства в умовах невизначеності, підтримуючи рівновагу між необхідністю зростання та потребою у стабільності.

9. Побережна Заріна Миколаївна, д.е.н., професор, професор кафедри логістики КАІ.

Запитання: Яке методологічне підґрунтя визначає роль інформаційно-аналітичного забезпечення в системі антикризового управління формуванням збалансованого потенціалу підприємства?

Відповідь: Дякую за запитання. Інформаційно-аналітичне забезпечення антикризового забезпечення ґрунтується на принципах системного підходу, який передбачає охоплення всіх рівнів управлінської ієрархії, між функціональну інтеграцію зовнішніх та внутрішніх джерел інформації, а також використання багатовимірних методів збору, обробки, аналізу та інтерпретації даних. Такий підхід забезпечує формування цілісної аналітичної бази, що лежить в основі прийняття ефективних рішень щодо захисту та підтримки збалансованого потенціалу підприємства в умовах криз.

Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення сприяє своєчасному виявленню загроз, діагностику внутрішніх дисбалансів та моделювання потенційних сценаріїв розвитку. Це досягається шляхом створення єдиного інформаційного простору, який поєднує стратегічні та оперативні дані, забезпечує їхню актуальність, релевантність, достовірність та глибину аналітичного опрацювання.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища інформаційно-аналітичне забезпечення стає необхідним інструментом стабілізації, дозволяючи підприємству реагувати на кризові явища, діяти на випередження, адаптуючи структуру свого потенціалу до нових викликів. Таким чином, інформаційний компонент виступає фундаментом антикризового забезпечення, забезпечуючи його ефективність, системність та обґрунтованість.

10. Кравчук Н.М. - к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки КАІ.

Запитання: У чому полягає взаємозв'язок між антикризовим забезпеченням і стійкістю стратегічного потенціалу до трансформаційних викликів?

Відповідь: Дякую за запитання. Антикризове забезпечення формує адаптаційний контур стратегічного потенціалу, підвищуючи його здатність до трансформацій, які не порушують балансу системи. Це включає управління змінами в умовах обмежених ресурсів, оптимізацію стратегічних цілей відповідно до ризиків, а також підтримання резервів для відновлення. У розділі показано, що підприємства зі сталим механізмом антикризового забезпечення демонструють більшу стабільність у періоди зовнішнього шоку, порівняно з тими, що орієнтовані виключно на зростання без урахування кризових впливів.

11. Гуріна Г.С. - д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Запитання: У чому полягає взаємозв'язок між рівнем адаптивності потенціалу підприємства та його довгостроковою економічною безпекою?

Відповідь: Дякую за запитання. Рівень адаптивності потенціалу підприємства виступає критичним фактором формування та підтримки довгострокової економічної безпеки, оскільки саме адаптивність забезпечує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища з мінімальними втратами і зберігаючи функціональну цілісність. Економічна безпека, як інтегральна характеристика стабільності, конкурентоспроможності та стійкості підприємства, неможлива без гнучкої структури потенціалу, здатної до оперативної перебудови під впливом кризових, інституційних, технологічних чи ринкових трансформацій.

Чим вищим є рівень адаптивності, тим більш резистентною до загроз є система внутрішніх ресурсів і процесів підприємства, що дозволяє зберігати фінансову стійкість шляхом маневрування активами та оптимізації витрат; забезпечувати ресурсну збалансованість, перерозподіляючи виробничі й кадрові ресурси відповідно до потреб; підтримувати технологічну релевантність, впроваджуючи інноваційні рішення в умовах обмежень; гарантувати організаційну гнучкість, адаптуючи управлінські структури до нових реалій.

Адаптивність дозволяє підприємству проактивно реагувати на виклики, своєчасно розпізнавати приховані загрози, впроваджувати коригувальні стратегії та швидко відновлювати стратегічну траєкторію розвитку після фази нестабільності. Таким чином, адаптаційний потенціал виконує стабілізуючу та інноваційну функцію, трансформуючи підприємство в умовах кризи на основі внутрішньої гнучкості.

Після відповідей на запитання виступили:

Науковий керівник – д.е.н., проф., професор кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ Пілецька Саміра Тимофіївна.

Актуальність теми дисертаційного дослідження Лункіної Ірини Юріївни обумовлена необхідністю забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища та частих кризових явищ. Проблематика формування збалансованого потенціалу підприємства та розробки ефективних антикризових механізмів набуває особливого значення в контексті реалізації стратегічних державних документів, спрямованих на зміцнення економічної безпеки країни та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Дисертаційна робота Лункіної І.Ю. є комплексним науковим дослідженням, у якому поєднано теоретичні положення та практичні рекомендації щодо формування дієвої системи антикризового забезпечення підприємств.

Актуальність дослідження також підсилюється сучасними викликами, що постають перед українськими підприємствами у зв'язку з глобальними економічними коливаннями, цифровізацією бізнес-процесів, посиленням конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках, а також необхідністю впровадження інновацій для підвищення ефективності діяльності. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та частих кризових ситуацій саме формування збалансованого потенціалу стає ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Концептуальний підхід до формування механізму антикризового забезпечення в системі створення збалансованого потенціалу підприємства, який ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів забезпечує здатність протидіяти деструктивним впливам зовнішнього середовища та

ефективно відновлюватися після кризових ситуацій. Інтеграція запропонованого механізму в систему загального управління підприємством дозволяє розглядати його як органічну складову процесу стратегічного планування розвитку суб'єкта господарювання, спрямовану на підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах динамічного економічного середовища.

Запропоновано науково-практичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, який виступає фундаментальною передумовою для ухвалення обґрунтованих рішень в умовах кризових ситуацій. Розроблений підхід дає можливість ефективно впливати на поточний функціональний стан підприємства, здійснювати прогнозування динаміки його розвитку, визначати масштаб і напрями необхідних трансформаційних змін, а також своєчасно ідентифікувати ключові зовнішні детермінанти, він забезпечує формування прогнозних моделей і розробку антикризових стратегій, що сприяють оптимізації процесів відновлення та раціональному використанню ресурсів відповідно до принципу збалансованості. У межах підходу сформовано комплексний, системний та адаптований до специфічних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, який виступає ключовим елементом ефективного антикризового забезпечення діяльності підприємства.

Автором розроблено науково-практичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, є фундаментальною передумовою для ухвалення адекватних рішень в умовах кризових явищ, оскільки дозволяє здійснювати ефективний вплив на поточний функціональний стан підприємства, прогнозувати динаміку його розвитку, визначати масштаби та напрями необхідних трансформаційних процесів, ідентифікувати ключові зовнішні детермінанти, а також формувати прогнозні моделі й антикризові стратегії, що сприяє оптимізації процесів відновлення та раціональному використанню ресурсів відповідно до принципу збалансованості, при цьому сформовано комплексний, системний та адаптований до специфічних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, який є визначальним елементом ефективного антикризового забезпечення діяльності підприємства.

У дисертаційному дослідженні Лункіної І.Ю. опрацьовано широкий спектр вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, присвячених проблематиці антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. Опрацьовані матеріали свідчать про високий рівень обізнаності здобувачки з сучасними науковими досягненнями у світовому науковому просторі та глибоке розуміння предметної області. У процесі виконання дослідницької роботи Лункіної І.Ю. проявила себе як компетентна і самостійна дослідниця, здатна ефективно формулювати наукові завдання та знаходити шляхи їх вирішення. Отримані результати свідчать про її високу працездатність, аналітичні здібності та прагнення до досягнення наукової об'єктивності.

У підсумку можна зробити висновок, що дослідження, виконане Лункіною І.Ю., відзначається високим рівнем наукової новизни та значним практичним значенням, що дає підстави для його позитивної оцінки. Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, спрямованим на розв'язання актуального та комплексного завдання..

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

Ареф'єва О.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки КАІ.

Актуальність теми дисертаційного дослідження Лункіної Ірини Юріївни зумовлена об'єктивною необхідністю забезпечення стійкого розвитку підприємств у умовах нестабільного економічного середовища та періодичного виникнення кризових явищ. Проблематика формування збалансованого потенціалу підприємства та розроблення ефективних антикризових механізмів набуває особливої ваги в контексті реалізації стратегічних державних програм і документів, спрямованих на зміцнення економічної стійкості країни та підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Дисертаційне дослідження Лункіної І.Ю. є комплексною науковою працею, у якій органічно поєднано теоретичні засади та практичні рекомендації, спрямовані на формування дієвої системи антикризового забезпечення підприємств, що функціонує в межах концепції збалансованого потенціалу та забезпечує їх довгострокову стійкість і розвиток.

Запропоновано методологічний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства, який інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням, що уможливорює оптимізацію процесу вибору стратегічних альтернатив. Такий підхід забезпечує системність, логічну узгодженість та обґрунтованість управлінських рішень, спрямованих на подолання кризових ситуацій і досягнення стійкого розвитку підприємства.

Розроблений методологічний інструментарій має комплексний характер, оскільки враховує галузеву специфіку функціонування підприємства, зовнішні виклики та необхідність постійної адаптації до динамічних змін середовища. Це створює науково обґрунтоване підґрунтя для реалізації довгострокових стратегічних цілей, зміцнення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Сформульовані Лункіної Іриною Юріївною основні наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими. Виконана робота свідчить про глибоку оцінку автором наукових праць із зазначено тематики. Здобувач у роботі використав загальнотеоретичні, спеціальні та міждисциплінарні методи наукового пізнання. Рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукового дослідження можна оцінити як високий.

Попри високу наукову та прикладну цінність отриманих результатів, доцільно зупинитися на окремих дискусійних положеннях. Автором запропоновано схему ефективної системи адаптивних змін на підприємстві, яка враховує важелі та заходи мінімізації негативного впливу та потенційних загроз. У контексті антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства доцільним було б надати більш детальну характеристику та класифікацію закономірностей, принципів та інструментів, що можуть слугувати базисом побудови такої системи.

Крім того, наведені автором ключові домінанти реалізації тактичних заходів у межах запропонованих стратегій антикризового забезпечення доцільно було б доповнити результатами оцінювання ефективності відповідних показників, зокрема через систему індикаторів, що відображають потенційне підвищення рівня

збалансованого потенціалу підприємства. Це сприятиме більш чіткому та комплексному розумінню запропонованих управлінських рішень і забезпечить додаткову аргументованість їх практичного впровадження.

Варто підкреслити, що зазначені вище дискусійні положення не знижують практичної та наукової цінності роботи, яка є значною.

Підтримую Лункіну Ірину Юріївну в її прагненні щодо здобуття ступеня доктора філософії з галузі 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 – «Економіка».

Побережна З.М. – д.е.н., професор, професор кафедри логістики КАІ

Динаміка зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку підприємств, зростаюча потреба в інвестиціях, зміни, пов'язані з процесами комп'ютеризації та діджиталізації, трансформація складових потенціалу та недостатня увага до впровадження новітніх технологій у виробничу діяльність чітко вказують на необхідність розроблення механізмів адаптації системи антикризового забезпечення. Такі механізми мають ґрунтуватися на сучасних теоретичних положеннях, організаційних засадах і методах, спрямованих на підвищення рівня збалансованого потенціалу підприємств у контексті відтворення та впровадження інноваційних технологій.

У межах дослідження було коректно застосовано комплекс методів наукового аналізу, що дало змогу отримати обґрунтовані результати, а також удосконалити теоретико-методичний підхід до оцінювання рівня антикризового забезпечення підприємства в системі формування збалансованого потенціалу. Запропонований підхід забезпечує належну глибину оцінки та дозволяє враховувати специфіку функціонування підприємства в умовах технологічних змін і зростання інноваційних викликів.

Важливим науковим результатом дослідження є удосконалений адаптивно-індикаторний підхід до вибору стратегій антикризового забезпечення за рівнями розвитку підприємства, який сприяє формуванню превентивних заходів у змінюваних умовах, зокрема в періоди інвестиційних обмежень та активного впровадження новітніх технологій. Такий підхід дозволяє підвищити адаптивність та стійкість збалансованого потенціалу, мінімізуючи ризики дестабілізації та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Підтримую Лункіну Ірину Юріївну в її прагненні щодо здобуття ступеня доктора філософії з галузі 05 – «Соціальні та поведінкові науки зі спеціальності» 051 – «Економіка».

Сімкова Т.О., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки КАІ.

Актуальність теми дисертаційного дослідження «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» зумовлена зростаючою нестабільністю економічного середовища, необхідністю підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових явищ. Проблематика формування збалансованого потенціалу підприємства та впровадження ефективних механізмів антикризового забезпечення є важливою для розвитку теорії та практики сучасного менеджменту, що підкреслює наукову й практичну значущість виконаного дослідження. Дисертаційна робота спрямована на поглиблене вивчення теоретичних засад і розробку практичних рекомендацій щодо антикризового забезпечення підприємств, що відповідає актуальним потребам економіки України.

Робота має вагомий науковий потенціал, оскільки вона не лише розкриває ключові аспекти антикризового забезпечення, а й поєднує їх із сучасними підходами до формування збалансованого потенціалу підприємства. Автор ставить за мету розробити практично орієнтовані інструменти для підвищення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності, що повною мірою відповідає актуальним вимогам до сучасних економічних досліджень.

Автором запропоновано теоретико-методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризових ситуацій, який інтегрує вплив зовнішніх факторів та ґрунтується на оцінюванні синергетичного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що сприяє формуванню комплексної системи діагностики кризових ситуацій та механізми адаптації підприємства до змінних умов функціонування. Даний підхід передбачає використання інтегральних та структурних показників для відображення внутрішньої стійкості з організаційного аспекту та з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Особлива увага приділена оцінюванню зовнішніх факторів через механізм експертного оцінювання, що дозволяє враховувати динаміку та специфіку зовнішніх впливів, забезпечуючи повноту й адекватність оцінки загальної стійкості підприємства.

Запропоновано науково обґрунтований методичний підхід до оцінювання збалансованого потенціалу підприємства, який базується на інтегральному індикаторі, що агрегує показники виробничого, фінансового, трудового, технологічного та інформаційно-комунікаційного потенціалів. Підхід передбачає чітко визначену послідовність етапів – від добору та нормування релевантних показників до розрахунку вагових коефіцієнтів та їх інтерпретації, що забезпечує комплексний і неупереджений характер оцінки, дозволяючи кількісно встановлювати рівень збалансованості потенціалу, якісно досліджувати його динамічні зміни та ідентифікувати проблемні зони. Отримані результати є необхідною умовою для розробки ефективних антикризових стратегій, спрямованих на зміцнення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Спираючись на вищесказане можна зробити висновок, що за рівнем свого виконання, науково-практичним значенням дисертаційна робота Лункіної Ірини Юріївни на тему: «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства», повністю відповідає вимогам ВАК України щодо дисертацій, а її автор заслуговує присудження наукового ступеня наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка», галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

В обговоренні дисертаційного дослідження взяли участь:

Прохорова Вікторія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського Національного університету ім. Каразіна (м. Харків, Україна).

Сучасні умови господарювання в Україні та світі характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеності та частими проявами кризових явищ. Економічні, соціальні та політичні ризики, енергетична нестабільність, глобальні трансформації ринків та воєнні виклики ставлять перед підприємствами необхідність постійного перегляду підходів до управління власним потенціалом та посилення стійкості до зовнішніх шоків.

У цьому контексті наукові дослідження, спрямовані на вдосконалення механізмів антикризового забезпечення діяльності підприємств, набувають особливої ваги. Проблематика збалансованого потенціалу підприємства є складовою стратегічного управління, яка дозволяє ефективно координувати внутрішні ресурси й адаптуватися до змінного середовища.

Забезпечення збалансованого потенціалу підприємства є ключовою умовою його стабільного функціонування та стійкого розвитку в умовах динамічного і часто непередбачуваного зовнішнього середовища. Збалансований потенціал передбачає оптимальне поєднання та узгодженість виробничих, фінансових, трудових, технологічних та інформаційно-комунікаційних складових, що забезпечує високий рівень адаптивності підприємства до змін ринкової кон'юнктури та мінімізацію впливу дестабілізуючих факторів.

Формування збалансованого потенціалу ґрунтується на системному підході, що передбачає комплексну оцінку ресурсних можливостей підприємства, визначення критичних зон та виявлення резервів розвитку. Такий підхід дозволяє забезпечити ефективний розподіл і використання наявних ресурсів, узгодженість між окремими елементами потенціалу та здатність підприємства своєчасно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики.

Дисертаційна робота присвячена актуальній науковій проблемі – удосконаленню підходів до антикризового забезпечення підприємств через формування збалансованого потенціалу, що є надзвичайно важливим в умовах сучасної економічної нестабільності.

В цілому, дисертація відповідає вимогам для таких робіт, а її автор, Лункіна Ірина Юріївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 – «Економіка».

Гораль Ліліана Тарасівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технологічного університету нафти та газу (м. Івано-Франківськ, Україна).

Дисертаційна робота присвячена актуальній науковій проблемі формування дієвих підходів до антикризового забезпечення в контексті підтримання та розвитку збалансованого потенціалу підприємства. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, непередбачуваністю зовнішнього середовища та посиленням глобальних і регіональних ризиків, обрана тема дослідження є своєчасною та має значний теоретичний і прикладний інтерес.

Лункіною І.Ю. здійснено ґрунтовний аналіз наукових джерел і практичного досвіду управління підприємствами в умовах кризових викликів, визначено сутнісні характеристики та структурні компоненти збалансованого потенціалу, а також обґрунтовано концептуальні засади інтеграції антикризового забезпечення у загальну систему управління розвитком підприємства. Наукова новизна роботи полягає у вдосконаленні теоретико-методичного підходу до оцінювання та підтримання збалансованого потенціалу з урахуванням антикризових інструментів, що дозволяє своєчасно виявляти диспропорції, мінімізувати ризики та забезпечувати адаптивність підприємства до змін середовища.

Підтримання збалансованості потенціалу передбачає безперервний моніторинг його складових з урахуванням встановлених порогових значень ключових показників, що дозволяє своєчасно виявляти диспропорції, розробляти превентивні

заходи та запобігати виникненню кризових явищ. Інтеграція такого підходу у систему стратегічного управління підприємством сприяє зміцненню його конкурентних позицій, забезпеченню стійкості та досягненню довгострокових цілей розвитку.

Основні результати дисертаційної роботи знайшли відображення у 15 наукових працях, серед яких 2 – в колективній монографії, 7 статей у наукових фахових виданнях України, 6 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій.

Буду підтримувати Лункіну І.Ю. щодо здобуття нею ступеня доктора філософії з галузі 05 – «Соціальні та поведінкові науки» зі спеціальності 051 – «Економіка».

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Лункіної Ірини Юрїївни на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства», поданої на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Обґрунтування вибору теми дослідження. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем турбулентності, нестабільністю економічного середовища, наявністю значних геополітичних ризиків та масштабними глобальними викликами, проблема забезпечення стійкості функціонування підприємств набуває особливої актуальності. Посилення кризових явищ як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі зумовлює необхідність переосмислення підходів до управління розвитком суб'єктів господарювання та зосередження уваги на забезпеченні їхнього довгострокового та стабільного функціонування. У цьому контексті особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно і адекватно реагувати на кризові ситуації, формуючи збалансований потенціал, що забезпечує не лише збереження конкурентоспроможності у складних умовах, а й подальший розвиток.

Антикризове забезпечення виступає ключовим елементом системи стратегічного розвитку підприємства, оскільки передбачає своєчасне виявлення загроз, мінімізацію ризиків і адаптацію структури потенціалу до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому антикризові заходи мають розглядатися не як формальна реакція на негативні явища, а як інтегрована складова процесу формування та трансформації потенціалу підприємства з урахуванням наявних ресурсів і впливу зовнішніх факторів.

Таким чином, актуалізується необхідність наукового обґрунтування підходів до антикризового забезпечення, що поєднують вимоги стратегічного розвитку з потребою підтримання збалансованого потенціалу підприємства. Такий підхід передбачає інтеграцію антикризових інструментів у загальну систему управління потенціалом, що дає змогу не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, але й забезпечувати внутрішню стійкість, адаптивність і ресурсну узгодженість. Теоретичне осмислення взаємозв'язку між антикризовим забезпеченням та управлінням потенціалом формує підґрунтя для вдосконалення механізмів управління в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. Дисертаційна робота виконувалась відповідно до планів науково-дослідних робіт Державного університету «Київського авіаційного інституту» Міністерства освіти і науки України, Факультету економіки та бізнес-адміністрування, кафедри економіки повітряного транспорту: «Мотиваційне управління економічними системами в умовах інтелектуально-цифровізаційних трансформацій» (№0121U113066, 2021-2023 рр.) в межах якого автором обґрунтовано види та практики застосування методів антикризового управління.

Тема дисертації відповідає освітньо-науковій програмі «Економіка» з галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки зі спеціальності 051 – Економіка в КАІ

(зокрема, ОК 30 «Потенціал і розвиток підприємства», ОК 37 «Проектування розвитку економічних систем», ВК 1 «Антикризове управління підприємством»).

3. Мета і завдання дослідження. Дисертаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичних положень, науково-методичних підходів та наданні практичних рекомендацій щодо формування ефективної системи антикризового забезпечення, спрямованої на досягнення та підтримку збалансованого потенціалу підприємства задля забезпечення безперервного функціонування.

Для досягнення поставленої мети було сформульовано та вирішено такі основні завдання:

- систематизувати теоретичні підходи щодо визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства;
- обґрунтувати необхідність антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства;
- розробити концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства;
- дослідити передумови антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства;
- удосконалити теоретико-методичний підхід оцінювання внутрішнього середовища формування збалансованого потенціалу підприємства;
- розробити науково-практичний підхід до оцінювання динаміки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств;
- розробити методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища;
- удосконалити формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу підприємства;
- розвинути диференційний інструментарій антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства.

4. Об'єктом дослідження є процес удосконалення антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства.

5. Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства.

6. Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою реалізації дослідницької мети слугували загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – для відображення сучасного стану і тенденцій розвитку транспортної галузі та підприємств на підставі передумов формування їх економічної безпеки при неотехнологічному відтворенні; систематизація і класифікація – при упорядкуванні системи економічної безпеки підприємства в контексті визначення факторів впливу, джерел та спектру загроз за рівнями в архітектоніці неотехнологічного відтворення; логіко-діалектичний – щодо удосконалення теоретико-методичного підходу оцінювання економічної безпеки підприємства та її вплив на неотехнологічне відтворення; при розвиненні концептуальних основ механізму формування стратегій адаптації економічної безпеки підприємства на підставі розробленої структурно-функціональної моделі; абстрактно - логічний – при удосконаленні науково-практичного підходу до вибору (обґрунтування) стратегій адаптації економічної безпеки підприємства за рівнями;

структурно-функціональний – при розвиненні теоретико-методичний підходу до оцінки складових в системі економічної безпеки; морфологічний аналіз – для уточнення сутності наукового понять «економічна безпека підприємства» і «система економічної безпеки підприємства» в контексті встановлених джерел та спектру загроз за рівнями; експертний і розрахунково-аналітичний – при розробці адаптивно-індикаторного підходу до вибору стратегій адаптації економічної безпеки підприємства за рівнями при неотехнологічному відтворенні; аналізу та синтезу – при розвиненні концептуального підходу до формування адаптивного механізму економічної безпеки підприємства в умовах неотехнологічного відтворення.

7. Наукова новизна дослідження: визначається особистим внеском автора в поглиблення теоретичних засад, удосконалення методичних підходів і практичних положень щодо формування антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу підприємства. Найбільш важливі результати дослідження, що містять елементи наукової новизни, полягають у такому, що

удосконалено:

- концептуальний підхід до побудови механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, в основі якого, на відміну від наявних у науковій та практичній площині підходів, покладено комплекс взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів, що зорієнтовані на цілеспрямоване формування збалансованого потенціалу підприємства, котрий, у свою чергу, забезпечує його спроможність протистояти деструктивним впливам зовнішнього середовища та здійснювати ефективне відновлення після кризових явищ шляхом інтеграції запропонованого механізму в систему загального управління підприємством, що дозволяє розглядати його як органічну складову процесу стратегічного планування розвитку суб'єкта господарювання;

- науково-практичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, є фундаментальною передумовою для ухвалення адекватних рішень в умовах кризових явищ, оскільки дозволяє здійснювати ефективний вплив на поточний функціональний стан підприємства, прогнозувати динаміку його розвитку, визначати масштаби та напрями необхідних трансформаційних процесів, ідентифікувати ключові зовнішні детермінанти, а також формувати прогнозні моделі й антикризові стратегії, що сприяє оптимізації процесів відновлення та раціональному використанню ресурсів відповідно до принципу збалансованості, при цьому сформовано комплексний, системний та адаптований до специфічних умов інструментарій для оцінювання динаміки збалансованого потенціалу, який є визначальним елементом ефективного антикризового забезпечення діяльності підприємства;

- науково-методичний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу, який, на відміну від існуючих, інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням, оптимізує процес вибору стратегічних альтернатив, забезпечує системність та обґрунтованість рішень, спрямованих на подолання кризових ситуацій і досягнення сталого розвитку, причому підхід виступає комплексним інструментом, що враховує галузеву специфіку, зовнішні виклики та потребу постійної адаптації для реалізації довгострокових цілей і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- теоретико-методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості

підприємства до кризових ситуацій, який, на відміну від існуючих, інтегрує вплив зовнішніх факторів і базується на оцінюванні синергетичного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників, що дозволяє сформувати комплексну систему діагностики кризових ситуацій і механізми адаптації підприємства до змінних умов функціонування, при цьому запропонована методологія передбачає використання інтегральних та структурних показників для відображення внутрішньої стійкості як з позиції організаційного аспекту, так і з урахуванням впливу зовнішнього середовища, а особлива увага приділена оцінюванню зовнішніх факторів через механізм експертного оцінювання, що дозволяє враховувати динаміку та специфіку зовнішніх впливів, забезпечувати повноту та адекватність оцінки загальної стійкості підприємства, своєчасно виявляти проблемні зони, формувати превентивні заходи та підвищувати адаптаційні можливості для забезпечення його сталого розвитку

набули подальшого розвитку:

- науково-теоретичне трактування сутності поняття «збалансований потенціал» у системі економічних понять, яке, на відміну від існуючих, уточнено в системі споріднених понять та процесів, розглядати як інтегровану синергетичну систему взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих ресурсів (фінансових, людських, технологічних, організаційних, інноваційних, інформаційних тощо), що перебувають у гармонійному співвідношенні та спрямовані на забезпечення ефективного функціонування, адаптивності до змін зовнішнього і внутрішнього середовища, а також на досягнення стратегічної стійкості й розвитку підприємства в умовах динамічного середовища;

- науково обґрунтований методичний підхід до оцінювання збалансованого потенціалу підприємства, який, базуючись на інтегральному індикаторі, що агрегує показники виробничого, фінансового, трудового, технологічного та інформаційно-комунікаційного потенціалів, на відміну від існуючих методик, передбачає детально визначену послідовність етапів, починаючи від добору та нормування релевантних показників і завершуючи розрахунком вагових коефіцієнтів та здійсненням їх інтерпретації, що, у свою чергу, забезпечує комплексний і неупереджений характер оцінки, дозволяючи кількісно встановлювати рівень збалансованості потенціалу, якісно досліджувати його динамічні зміни та ідентифікувати проблемні зони, котрі виступають необхідною умовою для розробки ефективних антикризових стратегій, спрямованих на зміцнення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

- диференційований інструментарій оцінювання збалансованого потенціалу, який, на відміну від існуючих, базується на індикаторному підході та є фундаментальним для ухвалення адекватних управлінських рішень, охоплює кількісне вимірювання ресурсів і функціональних результатів у поєднанні з поглибленим якісним аналізом їхньої взаємодії, забезпечуючи реалізацію оцінки за ключовими складовими потенціалу для своєчасної ідентифікації джерел зростання та перспективних можливостей, тоді як методологія передбачає проведення порівняльного аналізу фактичних показників із нормативними та прогностичними орієнтирами для точного визначення відхилень і ступеня досягнення цільового стану, при цьому особлива увага приділяється контекстуалізації оцінювання для гарантування релевантності та високої точності результатів, що створює надійне підґрунтя для формування прогностичних оцінок і визначення пріоритетних напрямів

трансформаційних процесів; при цьому концептуалізована IDEF0-діаграма «Розвиток централізованих цифрових платформ» визначається необхідним інструментом структурного та функціонального аналізу процесів цифровізації, оскільки надає системну основу для ефективного планування, моніторингу й коригування заходів із посилення ІКТ-потенціалу, що є інтегральною складовою антикризового забезпечення та формування адаптивного й збалансованого потенціалу підприємства, а також забезпечує завдяки візуалізації можливість ефективного відстеження інтеграції критеріїв вибору цифрових інструментів і підвищення рівня комунікації між підрозділами та стейкхолдерами, що має критичне значення в умовах кризового управління.

8. Теоретичне значення. Результатом дослідження є теоретичне узагальнення і нове вирішення наукової задачі, що полягає в обґрунтуванні теоретичних і науково-практичних основ формуванні антикризового забезпечення в системі формуванні збалансованого потенціалу підприємства, що мають істотне значення для галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки» та спеціальності 051 – «Економіка» та підтверджуються оприлюдненими

статтями і тезами, які засвідчують проведення таких досліджень, а також свідчать про особистий внесок здобувача в науку та характеризуватися єдністю змісту.

9. Практичне значення та використання результатів дисертаційного дослідження. Результати проведеного дисертаційного дослідження мають вагоме прикладне значення та можуть бути використані у практичній діяльності для підвищення ефективності антикризового управління на підприємствах транспортно-логістичної галузі. Отримані наукові результати створюють підґрунтя для розроблення стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на підвищення стійкості підприємств до кризових явищ, зокрема у діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Черкаська транспортно-експедиторська компанія». Реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє підвищити здатність підприємства протистояти кризовим викликам та забезпечити стабільний розвиток в умовах сучасної економічної нестабільності.

Розроблена у межах дослідження модель механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства забезпечує підвищення стабільності функціонування та конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в умовах безперервного вдосконалення системи антикризового управління (довідка про впровадження ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» від 31.03.2025 № 31-03).

У процесі оцінювання діяльності ПП «Транс-с» було використано комплекс показників, що відображають виробничий, фінансовий, трудовий, технологічний та ІКТ-потенціали, що забезпечило системний підхід до аналізу, глибоке розуміння поточного стану підприємства та розробку індивідуальних заходів для його стабільного функціонування і розвитку (довідка про впровадження ПП «Транс-с» від 28.03.2025 № 28-03). Запропонований підхід базується на використанні комплексного інтегрального показника, який враховує усі функціональні складові з визначенням допустимих порогових значень. При цьому жоден з індикаторів не перебуває у конфлікті з іншими, що дає змогу своєчасно ідентифікувати ризики, уникати кризових явищ та розробляти як стратегічні, так і підтримуючі заходи в межах системи антикризового управління підприємством.

Крім того, розроблений методичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства дозволяє виявляти слабкі місця та критичні зони у фінансовій, виробничій, трудовій, технологічній та ІКТ-компонентах потенціалу, а також оцінювати рівень фінансової стійкості та ефективність використання ресурсів з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства (довідка про впровадження ГПІ «Транзит-к» від 27.03.2025 № 27-03).

10. Особистий внесок здобувача. Дисертація «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» Лункіної Ірини Юріївни є самостійною науковою працею, в якій наведено теоретичні положення і висновки, власні ідеї та розробки автора, які дають змогу вирішити поставлені завдання. Усі висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, розроблені дисертантом особисто. Використані в дисертації ідеї, положення чи гіпотези інших авторів мають відповідні посилання і використані лише для підкріплення ідей здобувача.

11. Апробація результатів дослідження. Основні наукові положення та висновки дослідження доповідалися та одержали позитивну оцінку на міжнародних і зарубіжних науково-практичних конференціях, зокрема: «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» (Київ, 2023); «Social development towards values:» (Zabze, 2024); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (Харків, 2025), «Proceedings of the 9th International scientific and practical conference.Scientific research: modern challenges and future prospects» (Germany, 2025).

12. Публікації. Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 14,5 наукових публікаціях, у тому числі: 2 розділи в колективних монографіях; 7 - статей опублікованих у вітчизняних фахових наукових виданнях категорії "Б", 6 тез – у матеріалах конференцій різного рівня.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у наукових фахових виданнях України:

1. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Основи антикризового управління в умовах впливу зовнішнього середовища. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 281–286. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-39>

Особистий внесок здобувача Лункіної Ірини Юріївни: Розроблено покрокову підготовку для випереджального реагування на кризові явища. Розкрито сутність поняття антикризовий менеджер та визначено, що входить до послуг антикризового менеджера.

Особистий внесок Пілецької Саміри Тимофіївни: Проаналізовано розробка і реалізація ефективного плану дій управління кризовими ситуаціями для будь-якого підприємства

2. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю., Волков О. І. Сучасний стан і перспективи розвитку транспортного комплексу в Україні. *Проблеми економіки*. 2024. №4. С. 81–88. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-4-81-88>.

Особистий внесок здобувача: Розгорнуто показано позитивні та негативні зміни в кожному виді транспортної галузі. Зображено динаміку питомої ваги окремих видів транспорту в перевезенні вантажів і динаміку перевезень вантажів різноманітними видами транспорту в Україні.

Особистий внесок Пілецької Саміри Тимофіївни: Охарактеризовано негативні впливи зовнішнього середовища, економіки, соціально-культурні та політичні фактори.

Особистий внесок Волкова Олега Ігоровича: Проведено аналіз перевезення вантажів залізничним транспортом за видами вантажів.

3. Лункіна І. Ю. Теоретичні аспекти антикризового управління підприємством в умовах турбулентності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*. 2024. №1. С. 22–28. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-22-28>

4. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1 С. 17- 22. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4)

Особистий внесок здобувача: Визначено засноване на ресурсному та компетентному погляді стратегічно орієнтований економічний потенціал, який передбачає, що стратегічний розвиток підприємства визначається наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства.

Особистий внесок Пілецької Саміри Тимофіївни: Розглянуто, що стратегічний розвиток підприємства визначається наявністю та якістю наявних та залучених ресурсів відповідністю цілям стратегічного розвитку підприємства.

5. Лункіна І. Ю. Науково-практичний підхід до оцінки складових, забезпечуючих збалансованість потенціалу підприємств. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15338653>

6. Lunkina I. Developing an anti-crisis strategy to ensure the balanced potential of an enterprise. *Economic Herald of the Donbas*. 2024. no. 4(78). P. 110-114. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4\(78\)-110-114](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-4(78)-110-114)

7. Лункіна І. Ю. Концептуальні засади механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2024.301-311>

Одноосібні монографії або одноосібні розділи у колективних монографіях:

8. Лункіна І. Ю. Стратегія адаптації підприємства до умов змінного середовища. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору*: монографія / за заг. ред. О. В. Ареф'євої. К. : НАУ, 2024. С. 117–121

9. Лункіна І. Ю. Види та практики застосування методів антикризового управління. *Детермінанти інноваційного розвитку соціально-економічних систем в умовах інтелектуально-цифровізаційного простору*: монографія / за ред. О. В. Ареф'євої К. : Державний університет «Київський авіаційний інститут», 2025. С. 198–208.

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

10. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Optimization of formation and use of financial resources of the enterprise. *Science and society: Collection of scientific articles*.

Edizioni Magi, Roma, Italia, 2017. P. 160–164.

11. Piletska S. T., Lunkina I. Y. Anti-crisis management of enterprise in the mind of information of the economy. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами*: матеріали XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 14-15 квіт. 2022 р.). К.: НАУ, 2022. С. 142–145

12. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Антикризове фінансове управління авіапідприємством. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 13-14 квіт.). К. : НАУ, 2023. С. 153–156.

13. Лункіна І. Ю. Оцінювання збалансованого потенціалу підприємства. *Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій*: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 06-07 лют. 2025 р.). Харків: Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2025. С. 95–98.

14. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. *Scientific research: modern challenges and future prospects* : proceedings of the 9th International scientific and practical conference (April 14-16, 2025). Munich (Germany): MDPC Publishing, 2025. Pp. 549–552..

15. Лункіна І. Ю. Інструментарій антикризового забезпечення формування збалансованого потенціалу. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 15-16 квіт. 2025 р.). К. : KAI, 2025. С. 130–132.

13. Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, 3 розділів основної частини, висновків і списку використаних джерел. Повний обсяг дисертації становить 307 сторінок, із них – 280 основного тексту. Робота містить 33 рисунки, 49 таблиць, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 179 найменувань.

14. Характеристика особистості здобувача. Під час підготовки дисертаційної роботи Лункіна І.Ю., проявила себе як творчий дослідник і науковець, здатний самостійно на високому науково-методичному рівні вирішувати наукові та практичні завдання. Вона повною мірою володіє сучасними підходами і методами щодо формування антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, має належний рівень теоретичної та практичної підготовки.

15. Оцінка мови та стилю дисертації. Текст дисертації викладено фаховою українською мовою, текстове подання матеріалу відповідає стилю науково-дослідної літератури. Матеріали дослідження оформлені у відповідності до вимог Міністерства освіти і науки України.

16. Відповідність принципам академічної доброчесності.

Дисертація не містить необґрунтованих запозичень та плагіату. У роботі дотримано правила посилання на джерела інформації у випадку використання підходів, положень, тверджень, відомостей. Надано достовірну інформацію про результати досліджень, джерела використаної інформації.

17. Рецензенти рекомендують: відповідно до пп. 15, 16 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 року № 44, *пропонується такий склад разової ради:*

Голова ради:

Ареф'єва Олена Володимирівна – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Рецензенти:

Побережна Заріна Миколаївна – д.е.н., професор, професор кафедри логістики Факультету транспорту і логістики КАІ.

Сімкова Тетяна Олексіївна – к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Офіційні опоненти:

Прохорова Вікторія Володимирівна – д.е.н., професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського Національного університету ім. Каразіна (м. Харків, Україна).

Гораль Ліліана Тарасівна – д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технологічного університету нафти та газу (м. Івано-Франківськ, Україна)

Усі члени разової спеціалізованої вченої ради не мають реальний чи потенційний конфлікт інтересів щодо здобувача Лункіної Ірини Юріївни (зокрема, є його близькою особою) та/або його наукового керівника.

У результаті попередньої експертизи дисертації Лункіної Ірини Юріївни і повноти публікації основних результатів дослідження

УХВАЛЕНО:

1. Затвердити висновок про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Лункіної Ірини Юріївни на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства».

2. Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Лункіної Ірини Юріївни відповідає спеціальності 051 «Економіка» та вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у вищих навчальних закладах (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року. № 261 (зі змінами і доповненнями від 03 квітня 2019 року № 283), вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44.3.

3. Рекомендувати дисертаційну роботу «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» подану Лункіною Іриною Юріївною на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 – «Соціальні та поведінкові науки», за спеціальністю 051 – «Економіка».

4. Рекомендувати Вченій раді затвердити склад разової спеціалізованої вченої ради:

Голова ради:

Ареф'єва Олена Володимирівна, доктор економічних наук., професор, завідувач кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Рецензенти:

Побережна Заріна Миколаївна – доктор економічних наук., професор, професор кафедри логістики Факультету транспорту і логістики КАІ.

Сімкова Тетяна Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки Факультету економіки та бізнес-адміністрування КАІ.

Офіційні опоненти:

Прохорова Вікторія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського Національного університету ім. Каразіна (м. Харків, Україна).

Гораль Ліліана Тарасівна - доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування Івано-Франківського національного технологічного університету нафти та газу (м. Івано-Франківськ, Україна).

Результати голосування щодо рекомендації до захисту дисертації Лункіної Ірини Юріївни:

«за» – 14

«проти» – немає

«утримались» – немає

Головуючий на засіданні:

завідувач кафедри економіки КАІ,
д.е.н., професор

 Олена АРЕФ'ЄВА

Секретар засідання:

доцент кафедри економіки КАІ,
к.е.н.

 Наталія САФОНІК

ПОГОДЖЕНО:

проректор з наукових досліджень та
трансферу технологій КАІ,
д.т.н., професор

 Сергій ГНАТЮК