

Голові разової спеціалізованої вченої ради
ДУ «КАІ»,
доктору економічних наук, професору,
в.о. зав.кафедри економіки ФЕБА
Державного університету
«Київський авіаційний інститут»
Ареф'євій Олені Володимирівні

ВІДГУК
офіційного опонента, доктора економічних наук, професора
ГОРАЛЬ ЛІПАНИ ТАРАСІВНИ
на дисертаційну роботу
Лункіної Ірини Юріївни на тему:
«Антикризове забезпечення в системі формування
збалансованого потенціалу підприємства»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 05-
Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051-Економіка

Актуальність теми дослідження.

Сучасні умови господарювання в Україні та у світовому економічному просторі характеризуються високим рівнем динамізму, невизначеності та зростанням частоти проявів кризових явищ різного масштабу та природи. Економічні, соціальні та політичні ризики, енергетична нестабільність, глобальні структурні трансформації ринків, цифровізаційні зрушення, збройні конфлікти та воєнні виклики формують складне і турбулентне зовнішнє середовище функціонування суб'єктів господарювання.

У таких умовах підприємства стикаються з необхідністю оперативного реагування на зміну зовнішніх чинників, системного переосмислення підходів до управління власним потенціалом, що вимагає впровадження гнучких управлінських стратегій, побудованих на принципах адаптивності, збалансованості та стійкого розвитку. Підвищення рівня стійкості підприємств

до зовнішніх шоків передбачає інтеграцію антикризових механізмів у загальну систему стратегічного управління, посилення аналітичної складової процесу прийняття рішень, раціональне використання ресурсів та активізацію внутрішніх резервів зростання.

Крім того, актуалізується необхідність формування збалансованого потенціалу підприємства як базової передумови його життєздатності та конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Такий потенціал має забезпечувати стабільність функціонування та здатність до відновлення після кризових впливів, що вимагає розроблення науково обґрунтованих підходів до оцінювання, прогнозування та управління процесами адаптації підприємства до мінливих умов зовнішнього середовища.

У цьому контексті наукове дослідження Лункіної І.Ю. є надзвичайно актуальним, спрямованим на вдосконалення антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Центральним об'єктом наукового дослідження є механізм антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, який розглядається як ключовий інструмент забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах змінності зовнішнього середовища, підвищеного рівня ризиків та постійної економічної і політичної турбулентності.

Дисертаційне роботу було виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Державного університету «Київський авіаційний інститут» Міністерства освіти і науки України, факультету економіки та бізнес-адміністрування, кафедри економіки в рамках теми «Мотиваційне управління економічними системами в умовах інтелектуально-цифрових трансформацій» (№0121U113066, 2021–2023 роки).

Сутність обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, розкривають мету і завдання дослідження. У роботі розроблено і

науково обґрунтовано теоретико-методичні та науково-практичні положення щодо антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства.

Проведене дослідження відзначається високим рівнем обґрунтованості та використанням сучасного методичного апарату економічного аналізу, що включає застосування кількісних методів, засобів математичного моделювання, факторного аналізу та побудову багатовимірних діагностичних моделей. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації логічно випливають із отриманих аналітичних результатів, характеризуються достатньою доказовою базою, внутрішньою логічною узгодженістю та вираженою прикладною спрямованістю, що підвищує їх практичну значущість для управлінської діяльності підприємств.

Наукова новизна положень, сформульованих в дисертаційній роботі

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні, методичному наповненні та практичному інструментуванні процесу антикризового забезпечення в контексті формування збалансованого потенціалу підприємства. Запропоновані наукові положення відзначаються практичною орієнтованістю та мають потенціал для застосування як у транспортній сфері, так і в наданні управлінських консультацій та формуванні антикризових стратегій на рівні галузей.

Основні наукові результати полягають у такому:

Отримані в дисертаційному дослідженні Лункіної Ірини Юріївни результати відзначаються науковою новизною та забезпечують подальший розвиток теоретико-методичного антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємств. Основні положення, котрі розкривають наукову новизну роботи, наступні:

- *удосконалено* концептуальний підхід до побудови механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих у науковій та практичній площині

підходів, ґрунтується на інтеграції комплексу взаємопов'язаних елементів, процесів та інструментів;

- *удосконалено* науково-практичний підхід до оцінювання збалансованості потенціалу підприємства, який, на відміну від традиційних підходів, орієнтований на визначення рівня гармонійності та раціональності використання ресурсів для досягнення стратегічних орієнтирів. Він передбачає ідентифікацію дисбалансів між окремими складовими потенціалу, виявлення критичних зон та розробку інструментів їх вирівнювання;

- *удосконалено* науково-методичний підхід до формування антикризової стратегії забезпечення збалансованого потенціалу, який відрізняється від наявних тим, що дозволяє оптимізувати процес вибору стратегічних альтернатив шляхом інтеграції управлінських рішень з обліково-аналітичним забезпеченням, забезпечити обґрунтованість управлінських дій, спрямованих на досягнення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства;

- *удосконалено* теоретико-методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства в умовах кризових викликів, який, на відміну від наявних, ґрунтується на поєднанні аналізу зовнішніх факторів із системним урахуванням синергетичного впливу внутрішніх чинників;

- *набуло подальшого розвитку* науково-теоретичне осмислення сутності поняття «збалансований потенціал», яке, на відміну від традиційних підходів, розглядається в системі взаємопов'язаних економічних понять як інтегрована синергетична система взаємодоповнюючих ресурсів, що перебувають у збалансованому співвідношенні та забезпечують адаптивність, стратегічну стійкість і розвиток підприємства в умовах мінливого середовища;

- *набуло подальшого розвитку* диференційований інструментарій оцінювання збалансованого потенціалу підприємства, який, на відміну від наявних підходів, спирається на індикаторний підхід та застосування математичного апарату кількісного й якісного аналізу, що дає змогу здійснювати порівняльне оцінювання фактичних, нормативних і прогнозних

параметрів, визначати джерела зростання та формувати надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень і розвитку ІКТ-потенціалу.

Ці положення засвідчують високий рівень наукової новизни дисертаційного дослідження та значний внесок у розвиток наукової думки щодо антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємств.

Структура і зміст дисертаційної роботи, мова та стиль викладених результатів.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особливий внесок здобувачки, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі дисертації **«Теоретичні засади антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства»** проведено дослідження теоретичних підходів до визначення сутності збалансованого потенціалу підприємства (с. 36-38). На основі узагальнення наукових підходів сформульовано авторське визначення потенціалу як системи, що забезпечує поточну ефективність, стійкість до впливу зовнішнього середовища та здатність до розвитку (с. 39-42). Надано авторське визначення збалансованого потенціалу (с. 37) як гармонійне поєднання виробничих, трудових, фінансових, технологічних та інформаційно-комунікаційних ресурсів, що формує адаптивність, гнучкість і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного середовища.

Автором доведено, що антикризове забезпечення є невід'ємною складовою системи управління збалансованим потенціалом підприємства. Воно охоплює діагностику зовнішніх і внутрішніх загроз (зокрема на основі PESTEL-аналізу), розробку та реалізацію комплексних превентивних заходів,

спрямованих на мінімізацію кризових ризиків і збереження ключових ресурсних складових (с. 86-89).

Також розкрито концептуальні засади формування механізму антикризового забезпечення в системі збалансованого потенціалу, який виступає інструментом стратегічного управління та включає етапи діагностики, оцінювання, планування, реалізації та моніторингу антикризових дій (с. 73-76). Такий підхід, на думку автора, забезпечується інтеграцією інформаційного, нормативно-правового та аналітичного формування управлінського процесу.

У другому розділі **«Аналітико-методичне забезпечення оцінювання збалансованого потенціалу підприємства»** (с. 94-109) автором досліджено ключові передумови функціонування системи антикризового забезпечення в контексті формування збалансованого потенціалу підприємства, з урахуванням особливостей транспортної галузі. За результатами аналізу статистичних даних доведено, що в умовах динамічної ринкової економіки та високого рівня невизначеності антикризове забезпечення є невід’ємним елементом стратегічного менеджменту, спрямованим на забезпечення стійкості та стабільності функціонування підприємств. Автором підкреслено (с. 110-117), що адаптаційні можливості українських підприємств у кризових умовах забезпечуються комплексом заходів – оптимізацією витрат, диверсифікацією ринків, інноваційною активністю та державною підтримкою, що формує багаторівневу систему антикризових дій.

На сторінках 119-147 автором запропоновано методичний підхід до оцінювання збалансованого потенціалу підприємства на основі інтегрального показника, який узагальнює індикатори виробничого, фінансового, трудового, технологічного та ІКТ-потенціалів. Послідовність етапів – від вибору показників і нормування до розрахунку вагових коефіцієнтів і інтерпретації результатів – забезпечує комплексність та об’єктивність оцінки. Автором обґрунтовано, що підхід дає змогу кількісно визначити рівень збалансованості,

виявити проблемні зони та сформувати науково обґрунтовані антикризові стратегії підвищення стійкості підприємства.

Автором визначена важливу роль обліково-аналітичного забезпечення у формуванні достовірної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень. Запропоновано алгоритм створення аналітичної інформації, що гарантує своєчасне доведення релевантних даних до керівництва (с. 159-173).

Особливу увагу приділено розробленню науково-практичного підходу до оцінювання збалансованості потенціалу (с. 148-158), який поєднує кількісні та якісні методи аналізу, забезпечує порівняння фактичних, нормативних і прогнозних показників та ідентифікацію джерел зростання за основними напрямками діяльності. Автором обґрунтовано, що застосування цього підходу формує цілісну систему оцінювання, що сприяє підвищенню ефективності антикризового управління, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню сталого розвитку підприємств.

У третьому розділі **«Удосконалення інструментарію антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства»** (с. 177-248) представлено авторський методичний підхід до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням впливу зовнішнього середовища (с. 177-194). Підхід базується на аналізі синергетичної взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників, що забезпечує розробку комплексної системи діагностики кризових ризиків і механізмів адаптації підприємства до мінливих умов функціонування. Методологія передбачає використання інтегральних та структурних показників, які відображають організаційний аспект стійкості, а також експертне оцінювання зовнішніх факторів із застосуванням статистичної обробки результатів. Це дозволяє врахувати специфіку динамічного середовища та забезпечує повноту й достовірність оцінки стійкості підприємства.

Автором розроблено методологічний підхід до **формування антикризової стратегії збалансованого потенціалу** (с. 195-205), який інтегрує управлінські рішення з обліково-аналітичним забезпеченням,

реалізація якого сприяє оптимізації вибору стратегічних альтернатив, підвищенню системності та обґрунтованості управлінських дій, спрямованих на подолання кризових явищ, досягнення сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновано **диференційований інструментарій оцінювання збалансованого потенціалу (с. 226-241)**, що ґрунтується на індикаторному підході та поєднує кількісне вимірювання ресурсів із якісним аналізом їхньої взаємодії. Оцінювання проводиться за ключовими складовими потенціалу, що дозволяє ідентифікувати джерела зростання, визначати відхилення від цільових параметрів і формувати адаптовану систему управління розвитком, що забезпечує комплексну та динамічну оцінку збалансованості потенціалу, виступаючи дієвим елементом антикризового забезпечення.

Окрему увагу приділено **контекстуалізації оцінки**, що підвищує її релевантність і точність, створюючи надійне підґрунтя для прогнозування трансформаційних процесів та планування стратегічних рішень.

Додатково автором розроблено інформаційну модель **«Розвиток централізованих цифрових платформ»** на основі методології IDEF0, яка є ефективним інструментом структурного та функціонального аналізу процесів цифровізацію (с.241-246). Модель формує системну основу для планування, моніторингу й координації дій, спрямованих на посилення ІКТ-потенціалу підприємства, покращення міжфункціональної взаємодії та узгодження стратегічних цілей, що є ключовим чинником ефективного антикризового управління.

Отже, проведене дослідження розкриває наукову цінність отриманих результатів, логічність й обґрунтованість їх викладення та практичну цінність для підприємства транспортного сектору економіки, підтверджує глибину опрацювання наукової проблематики та новизну у вирішенні поставлених наукових завдань.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи.

Наукові результати дисертаційної роботи опубліковано у 15 наукових працях, у тому числі 2 монографії, 7 статей – у фахових виданнях України, 6 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 9,04 друк. арк, з яких особисто здобувачу належать 8,27 друк. арк.

В наукових працях, які опубліковано у співавторстві, в дисертації використано власні розробки і положення, котрі є особистим внеском автора і зазначені у списку публікацій.

Практичне значення отриманих результатів.

Пропозиції та рекомендації, формулюванні як результати дослідження, дозволять транспортним підприємствам досягнути високого рівня розвитку, а також можуть бути використані в межах практичних рекомендацій суб'єктами процесу соціально-економічного розвитку. Окремі положення наукової новизни дисертаційної роботи вивчено та використано в практичному аспекті діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» (довідка про впровадження ТОВ «Черкаська транспортно-експедиторська компанія» від 31.03.2025 № 31-03), ПП «Транс-с» (довідка про впровадження ПП «Транс-с» від 28.03.2025 №28-03), ПП «Транзит-к» (довідка про впровадження ПП «Транзит-к» від 27.03.2025 № 2703). Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації використати в навчальному процесі кафедри економіки дозволили Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» при підготовці фахівців: зі спеціальності 051 «Економіка» за освітньо-професійною програмою «Економіка підприємства» при викладанні на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти дисциплін – «Проектний аналіз і оцінювання ризиків», «Соціально-економічна безпека підприємства»; на другому (магістерському) – «Управління фінансово-економічною безпекою авіапідприємства» (довідка від 06.03.2025 № 534/11.02).

Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності

Дисертаційна робота Лункіної Ірини Юріївни на тему: «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» відповідає принципам академічної доброчесності. У дисертації та наукових працях, які відображають її результати, відсутній академічний плагіат, фабрикації та фальсифікації, що підтверджено відповідною довідкою. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Зауваження та рекомендації до дисертаційної роботи

1. Заслуговує на високу оцінку системний підхід до побудови концептуальних засад механізму антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу транспортних підприємств, особливо цінним є розроблення трирівневої моделі з розмежуванням теоретико-методологічної, діагностичної та стратегічної платформ (С. 76 – 87. рис. 1.6–1.9), що сприяє кращому розумінню складної багаторівневої структури механізму та його взаємозв'язків із потенціалом підприємства. Проте, робота виграла б, якби здобувач розширив концептуальну модель операціоналізацією через представлення етапів її впровадження .

2. Автор заслуговує на схвальну оцінку за побудову цілісної моделі інтегральної оцінки рівня внутрішньої стійкості підприємства, що включає етапи агрегування показників та врахування зовнішніх ризиків. Але, з нашої точки зору, необхідно було б більш детально розкрити як саме в моделі реалізується взаємозв'язок між внутрішніми характеристиками потенціалу та PEST-факторами зовнішнього середовища, що забезпечило би більшу практичну зручність застосування моделі у стратегічному управлінні..

3. Автором запропонована контекстна діаграма (с. 243, рис. 3.18), яка виконує важливу теоретичну функцію, забезпечуючи структуроване уявлення про розвиток централізованих цифрових платформ у рамках антикризового забезпечення збалансованого потенціалу підприємства і є логічним завершенням аналітичного блоку, який стосується цифровізації підприємств.

Але, з нашої точки зору, необхідно було б посилити акцент на ефективності її використання під час прийняття управлінських рішень.

4. Автор, в рамках методичного підходу до оцінювання внутрішньої стійкості підприємства до кризи з урахуванням факторів зовнішнього середовища, який заснований на оцінці синергічного впливу внутрішніх та зовнішніх факторів, дозволяє розробити комплексну систему діагностики кризових ризиків та механізми адаптації підприємства до змінних умов зовнішнього середовища. Але, з нашої точки зору, доцільно було б формалізувати такі фактори, як темпи інфляції, дефіцит бюджету, коливання попиту та пропозиції, що дозволило б коригувати тактичні заходи в аспекті формування антикризових альтернатив через адаптацію до нових викликів, не втрачаючи конкурентні переваги (стор. 192-194).

Викладені зауваження жодним чином не зменшують наукової та практичної цінності проведеного дослідження, мають виключно конструктивний і рекомендаційний характер. Їх наявність засвідчує глибину наукової розробки проблематики, високий рівень теоретичної опрацьованості матеріалу та значний потенціал для подальшого розвитку наукових положень.

Таким чином, дисертаційна робота підтверджує актуальність обраної тематики, її відповідність сучасним викликам національної економіки та потребам післявоєнного відновлення України. Отримані результати мають прикладне значення для вдосконалення механізмів управління стійкістю і конкурентоспроможністю підприємств, сприяють модернізації галузевих структур і формуванню ефективної системи стратегічного розвитку у складних умовах трансформаційного середовища.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Лункіної Ірини Юріївни на тему «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» є кваліфікаційною науковою працею, виконаною здобувачем самостійно, що містить нові науково обґрунтовані результати, які полягають в розробленні і науковому обґрунтуванні теоретико-методологічних та науково-практичних

положень щодо антикризового забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства. Дисертація оформлена згідно чинних вимог. Надані у відгуку дискусійні питання та зауваження не мають впливу на загальну позитивну оцінку дисертації.

Таким чином, вищевикладене свідчить, що дисертаційна робота Лункіної Ірини Юріївни на тему: «Антикризове забезпечення в системі формування збалансованого потенціалу підприємства» за актуальністю, новизною, обсягом та практичним значенням відповідає вимогам наказу МОН України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (з наступними змінами) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022, а її автор, Лункіна Ірина Юріївна, заслуговує присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 - Економіка в галузі знань 05 - Соціальні та поведінкові науки.

Опонент:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів,

обліку та оподаткування

Івано-Франківського національного

технічного університету нафти та газу

Ліліана ГОРАЛЬ
Ліліана ГОРАЛЬ
Гораль Ліліана
позначую
Учений секретар ІФНТУНГ
07 10 20 25 р.
ІНСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ ТА ГАЗУ
02070855