

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента

Чумаченко Ольги Григорівни

на дисертаційну роботу Іванова Микити Сергійовича на тему:

«Управління фінансовою стійкістю малих підприємств

пакувальної промисловості»,

поданої на здобуття наукового ступеня доктора філософії

галузі знань 07 Управління та адміністрування

за спеціальністю 073 - Менеджмент

Актуальність теми дисертаційного дослідження. У сучасних умовах парадигма виживання суб'єктів господарювання трансформується: традиційні показники (обсяг активів, масштаби виробництва чи ринкова стабільність) поступаються місцем динамічній фінансовій стійкості. Здатність підприємства нівелювати деструктивний вплив циклічних коливань стає детермінантою не лише мікроекономічної життєздатності, а й макроекономічної стабільності держави в цілому. Ефективне управління капіталом у періоди турбулентності вимагає впровадження предиктивних моделей аналізу грошових потоків. Своєчасна корекція фінансової стратегії є необхідною умовою забезпечення інвестиційної привабливості та зміцнення фінансової безпеки як малих підприємств, так і національної економіки в цілому. Для України формування стратегічного резерву фінансової міцності є безальтернативним шляхом подолання зовнішніх шоків. Конвергенція методів антикризового управління та стратегічного планування дозволяє бізнесу не лише мінімізувати ризики втрати платоспроможності, а й використовувати фази ділової активності для інтенсифікації інвестиційного розвитку. Саме з огляду на це виникає необхідність у дослідженні управління фінансовою стійкістю малих підприємств.

У роботі досліджено та проаналізовано значний масив монографічного та статистичного матеріалу, проведено кореляційний аналіз різноманітних

показників. Для аналізу впливу економічної циклічності на управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості були використані показники динаміки обсягу реалізації продукції суб'єктами господарювання України, малими підприємствами та підприємствами пакувальної промисловості, а також темпи росту вказаних показників упродовж 2010-2023 рр. Побудовано динамічні моделі впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на фінансову стійкість досліджуваних підприємств.

Зв'язок роботи з державними (галузевими) науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана у відповідності до планів наукових досліджень Університету «КРОК» в межах тем науково-дослідних робіт «Науково методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378) та «Напрями трансформації національної фінансової системи в економічному циклі» (державна реєстрація № 0123U102899), в якій дисертантом здійснено обґрунтування стратегічних пріоритетів управління фінансовою стійкістю малих підприємств у контексті циклічності розвитку економіки в умовах війни та повоєнного відновлення.

Наукова новизна досліджень і отриманих результатів. Метою дослідження є наукове обґрунтування теоретико-методичних положень та формування науково практичних рекомендацій щодо зміцнення системи управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості.

У дисертаційній роботі розв'язано важливе наукове завдання щодо теоретичного обґрунтування та розроблення методичного інструментарію управління фінансовою стійкістю підприємств в умовах циклічності та невизначеності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному: вперше розроблено методичний підхід до комплексної оцінки фінансової стійкості підприємства. На відміну від існуючих, запропонована методика базується на

інтегруванні показників автономності, капітальної структури та фінансового важеля. Процедура оцінювання передбачає стандартизацію вихідних даних через приведення їх до безрозмірного вигляду, застосування математичного апарату функції бажаності Харрінгтона для формування уніфікованого індексу та використання лінгвістичної шкали для ідентифікації рівнів фінансового стану (від критичного до високого).

Знайшли *удосконалення* наступні позиції:

- теоретико-методичні засади дослідження впливу циклічності на життєдіяльність підприємства. На відміну від статичних підходів, запропоновано ідентифікацію зон фінансово-економічного стану (від «допустимого комфорту» до «надмірного рівня загрози») у кореляції з фазами економічного циклу. Це дозволило синхронізувати часові параметри внутрішніх циклів (операційного, фінансового, інвестиційного) із макроекономічною динамікою, посилюючи стратегічну адаптивність суб'єкта господарювання;

- дістали подальшого розвитку концептуальні підходи до трактування «фінансової стійкості» як об'єкта стратегічного управління. Обґрунтовано сутність стійкості як динамічного рівноважного стану, що забезпечує не лише нейтралізацію ендогенних та екзогенних деструктивних впливів, а й безперервний розвиток підприємства. Такий підхід акцентує увагу на переході від простого підтримання платоспроможності до формування механізмів самовідновлення в умовах інституційної нестабільності;

- удосконалено методичний інструментарій оцінювання фінансової стійкості шляхом інтеграції традиційного аналізу та скорингового моделювання. Запропоновано комплексну діагностику, що поєднує оцінку забезпеченості запасів джерелами фінансування з системою фінансових коефіцієнтів. Авторська скорингова модель, на відміну від існуючих, враховує детермінований вплив зовнішнього середовища, що дозволяє класифікувати стан підприємства за вектором ризику втрати фінансової рівноваги;

- обґрунтовано методику управління фінансовою стійкістю на основі когнітивного моделювання та сценарного підходу. Використання знакових

графів для візуалізації взаємозв'язків між внутрішніми та зовнішніми чинниками дозволяє здійснювати багатоваріантне прогнозування рівнів фінансової незалежності. Це забезпечує можливість превентивного реагування на виклики, спричинені циклічними коливаннями економіки;

- запропоновано науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнного стану та цифровізації. Сформовано розширену систему ідентифікації специфічних ризиків (військових, грантових, цифрових, поведінкових та репутаційних) та розроблено матрицю «ризик – напрям зростання». Це дозволяє трансформувати виявлені загрози у стратегічні можливості, забезпечуючи збереження економічного потенціалу та адаптацію до умов цифрової економіки.

Дістав *подальшого розвитку* науково-методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо забезпечення фінансової стійкості малих підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на апараті теорії ігор з «природою». Це дозволяє математично обґрунтувати вибір між антикризовими, стабілізаційними чи розвитковими заходами, враховуючи стохастичний вплив воєнно-політичних чинників та циклічність економічних процесів.

Практичне значення одержаних результатів для науки і практики полягає у розробці комплексних рекомендацій, спрямованих на зміцнення інноваційної безпеки України в контексті цифрової трансформації економіки. Основні наукові положення та прикладні розробки автора отримали безпосереднє впровадження у діяльність господарюючих суб'єктів та освітній процес:

- у *корпоративному секторі*: впроваджено інструментарій стратегічного управління фінансовою стійкістю, що базується на синтезі сценарного аналізу, теорії ігор та когнітивного моделювання (ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», довідка №3 від 07.12.2025 р.; ТОВ «Легендарі ХАБ», довідка № 122/1 від 21.11.2025 р.; ТОВ «ФРЕШПАК ГРУП», довідка № 56 від 05.06.2025 р.).

- *в освітньому процесі*: теоретичні здобутки інтегровано у зміст дисциплін управлінського та безпекового циклу Університету «КРОК» (акт № 15/13 від 26.12.2025 р.).

- *у науковій сфері*: результати використано для виконання НДР «Напрями трансформації національної фінансової системи в економічному циклі» (№ держреєстрації 0123U102899) та подальшого вивчення проблем фінансової безпеки бізнесу в умовах воєнного стану.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. Основні результати дослідження, сформульовані здобувачем висновки і практичні рекомендації є теоретично обґрунтованими і достовірними. Вони базуються на використанні загальнонаукових методів пізнання та спеціальних методів економічних досліджень, на методологічних дослідженнях щодо визначеної проблеми, аналізі робіт українських і зарубіжних науковців, законодавчих і нормативних актах України тощо. На основі проведених прогнозних розрахунків та ігрових моделей визначено вплив різних сценаріїв військово-політичної ситуації на інтегральний показник фінансової стійкості досліджуваних підприємств (зокрема ТОВ «Фаворит ПАК», ПП «Фолсаж», ТОВ «ПТС Груп» та інших), що дозволило обґрунтувати вибір найраціональнішої стратегії розвитку в умовах фази «оживлення» економіки.

Аналіз дисертації та опублікованих робіт Іванова М.С. дають змогу констатувати достовірність результатів дисертаційного дослідження. Дисертант опрацював значний обсяг наукових робіт українських та іноземних науковців з тематики дисертаційного дослідження. Представлений у дисертації матеріал базується не лише на аналізі інформаційної бази та статистичних даних, але й на результатах власного підходу до оцінки фінансової стійкості малих підприємств в умовах циклічного розвитку економіки.

Повнота викладення матеріалів досліджень в опублікованих працях. За темою дисертаційної роботи опубліковано 11 наукових праць: 4 публікації – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 1 – у міжнародному

науковому журналі, 6 тез доповідей за результатами участі у конференціях та інших науково-практичних заходах. Загальний обсяг публікацій становить 4,8 др. арк., із яких особисто здобувачеві належить 3,85 др. арк.

Аналіз структури і змісту дисертації. Дисертація складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 236 сторінок. Дисертація містить: 38 таблиць, з яких 6 охоплюють 7 повних сторінок; 36 рисунків, 14 формул; 10 додатків, що розміщені на 43 сторінках; список використаних джерел складається із 233 позицій на 23 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 170 сторінок.

У «Вступі» в стислій формі викладено актуальність теми, зв'язок з науковими програмами, мету і завдання дослідження, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, особистий внесок здобувача, апробацію результатів дисертації, публікації.

У першому розділі в межах теоретичного базису дослідження критично переосмислено підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств крізь призму парадигми циклічного розвитку. Автором доведено, що економічна циклічність виступає не лише детермінантою ринкової нестабільності, а й об'єктивною умовою трансформації стратегічного управління.

Ключовим результатом етапу стало уточнення дефініції «фінансова стійкість», яку запропоновано розглядати як динамічно рівноважний стан, що забезпечує резистентність суб'єкта господарювання до волатильності зовнішнього середовища. Окрім того, наукового розвитку набула класифікація мікроекономічних циклів, що дозволило деталізувати внутрішні господарські процеси. Запропонований етапний підхід до управління фінансовою стійкістю, інтегрований у систему економічної безпеки, враховує фазовість макроекономічної динаміки, що мінімізує ризики в зонах критичної нестабільності. У межах проведеного дослідження доведено, що стратегічне управління фінансовою стійкістю є детермінантою життєздатності суб'єкта

господарювання в умовах волатильного ринкового середовища. Встановлено деструктивний вплив як дефіциту стійкості (ризик неплатоспроможності), так і її надлишку (зниження темпів розвитку через неефективну акумуляцію ресурсів). Авторське трактування категорії «фінансова стійкість» базується на принципі динамічної рівноваги, що досягається шляхом нівелювання екзогенних та ендогенних загроз. Ключовими ідентифікаторами стійкого стану визначено збалансованість капіталу, інвестиційну привабливість та здатність до саморегенерації після негативного впливу.

У другому розділі здійснено детермінований аналіз чинників, що забезпечують стабілізацію функціонування малого підприємництва в умовах циклічної нестабільності. Виявлено кореляційну залежність між стадіями економічного циклу та показниками фінансової автономії суб'єктів господарювання. Встановлено, що ключовими детермінантами фінансової стійкості є макроекономічна динаміка та безпекові ризики. Авторське дослідження пакувальної галузі підтвердило її умовну циклічність: попри помірне зростання у фазі піднесення, галузь демонструє вищу чутливість до рецесії, спричиненої воєнною агресією. Обґрунтовано, що від'ємне сальдо торговельного балансу та значний рівень зовнішньої заборгованості (95% ВВП) провокують дефіцит ліквідності та обмежують кредитні можливості для малого бізнесу.

У межах дослідження було практично застосовано методику оцінки фінансової стійкості на основі функції бажаності Харрінгтона, об'єктом якої виступили сім підприємств пакувальної промисловості. Аналіз динаміки інтегрального показника за 2022-2024 рр. виявив критичний стан більшості суб'єктів («дуже погано» та «погано»), із незначною тенденцією до стабілізації до «задовільного» рівня лише наприкінці періоду. Застосування GAP-аналізу дозволило ідентифікувати критичні відхилення у структурі капіталу (зокрема за коефіцієнтами автономії та концентрації залучених коштів), що підтверджує високий ступінь фінансової залежності галузі. Економетрична оцінка внутрішніх чинників підтвердила детермінуючу роль власного капіталу та

якості управління дебіторською заборгованістю у забезпеченні життєздатності бізнесу в умовах воєнного стану. У межах дослідження сконструйовано динамічну когнітивну модель, яка дала змогу формалізувати детермінанти впливу на об'єкт (11 ендегенних та 5 екзогенних чинників). Застосування методу найменших квадратів забезпечило математичне обґрунтування трендових рівнянь, що слугували фундаментом для прогностичного аналізу. Шляхом сценарного моделювання на період 2025-2028 рр. виокремлено оптимістичну, песимістичну та інерційну траєкторії розвитку. Результати засвідчують: відсутність активної капіталізації та цільової державної підтримки (зокрема, через механізм програми «5-7-9%») призведе до домінування інерційного сценарію, що загрожує втратою фінансової автономності малих підприємств.

У третьому розділі в межах розробки концепції управління фінансовою стійкістю малого бізнесу в умовах циклічності, автором обґрунтовано доцільність застосування апарату теорії ігор та статистичних рішень. Такий підхід дозволяє формалізувати процес вибору оптимальної фінансової стратегії в умовах високої волатильності ринку та інтеграційних процесів. Для нівелювання ризиків, зумовлених обмеженням фінансуванням та екзогенними шоками (зокрема військово-політичного характеру), запропоновано використовувати критерії Вальда, Севіджа та Гурвіца. Це забезпечує стабільність фінансового стану підприємства незалежно від непередбачуваних змін зовнішнього середовища.

У роботі обґрунтовано концептуальні засади фінансової трансформації суб'єктів малого підприємництва. Автором ідентифіковано ключові вектори розвитку, що охоплюють розбудову адаптивного ризик-менеджменту, цифровізацію контролінгу, використання інструментів державної підтримки (зокрема програми «5-7-9%») та міжнародного грантового фінансування, а також активізацію експортної діяльності й оновлення бізнес-моделей. А саме: розроблено багаторівневий алгоритм реалізації пріоритетів, диференційований за часовими інтервалами. Доведено, що фінансова стійкість малого бізнесу є

предиктором успішного входження України до європейського економічного простору. Встановлено кореляцію між гармонізацією національного законодавства зі стандартами ЄС (зокрема Стратегією МСБ до 2027 року) та розширенням доступу підприємств до структурних фондів Євросоюзу.

На основі застосування теорії ігор та прогнозного моделювання оцінено вплив військово-політичних сценаріїв на інтегральний рівень фінансової стійкості реального сектору (на прикладі ТОВ «Фаворит ПАК», ПП «Фолсаж», ТОВ «ПТС Груп»). Це дозволило науково обґрунтувати вибір оптимальної стратегії розвитку для фази економічного відновлення.

Висновки з проведеного дослідження можуть мати важливе практичне значення зокрема для використання науково-практичного підходу до формування стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств.

Мова та стиль дисертації. Дисертаційна робота написана державною мовою. Зміст кваліфікаційної наукової праці у повній мірі відображає наукові результати дослідження. Дисертація написана науковим стилем, викладена в чіткій логічній послідовності та відповідає вимогам до наукових праць такого типу.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності. Аналіз тексту дисертації Іванова Микити Сергійовича засвідчив відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації і відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права.

Питання для дискусійного обговорення та недоліки дисертації щодо її змісту та оформлення. Робота цікава та змістовно насичена, але є деякі зауваження та побажання.

1. Підрозділ 1.1 починається з характерних рис часу, ключових аспектів впливу часу на функціонування підприємства та економіку в цілому. Це занадто філософські сентенції для даного дослідження. В цьому ж параграфі на стор. 28-29 представлено рекомендації щодо покращення антикризової

політики в Україні. Подібна позиція не є репрезентативною в розрізі параграфу та не несе змістовного навантаження.

2. Автор аналізує, як різні фази економічного циклу країни впливають на діяльність підприємства, але не виокремлює фази розвитку української економіки. Бажано було б сформулювати: які цикли в своєму розвитку пережила незалежна Україна.

3. У підрозділі 1.2 детально аналізується поняття «фінансова стійкість», а потім робиться висновок: «Отже, *управління фінансовою стійкістю* підприємства представляє собою сукупність підходів, принципів і методів ...» (стор. 48). Бажано було б більш системно розглянути трансформацію поняття «фінансова стійкість» у процес управління фінансовою стійкістю.

4. На стор. 153 автор зазначає: «Аналіз тенденцій розвитку української економіки показав, що станом на листопад 2025 р. економіка України перебуває в фазі відновлення (оживлення) економічного циклу, хоча темпи зростання залишаються помірними через наслідки війни та структурні виклики». Ця теза виглядає досить сумнівною (хоча це право автора) та вимагає цифрового підтвердження, а саме: які тенденції розвитку української економіки свідчать про фазу відновлення та впливають на розвиток пакувальної промисловості.

Загальний висновок Дисертаційне дослідження Іванова Микити Сергійовича на тему «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» є завершеним, самостійним дослідженням, містить низку нових, актуальних та достовірних результатів, що свідчать про їх важливе значення для формування цілісного теоретико-методичного базису управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання. Робота спрямована на вдосконалення інструментарію оцінювання фінансового стану в умовах високої волатильності середовища, а також обґрунтування стратегій адаптивного управління та оптимізації структури капіталу як ключових чинників зміцнення стійкості, зокрема підприємств пакувальної промисловості.

Засвідчується, що Олександр Раканюк 09.06.2026 р.