

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**кандидата економічних наук, доцента Власюк Тетяни Миколаївни**  
**на дисертацію Іванова Микити Сергійовича**  
**«Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної**  
**промисловості»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за**  
**спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та**  
**адміністрування)**

**Актуальність теми дисертаційного дослідження**

Сучасний вектор розвитку національної економіки України функціонує в умовах безпрецедентних викликів та перманентної турбулентності, що зумовлені руйнівними наслідками військової агресії, дефіцитом енергетичних ресурсів та докорінною деструкцією традиційних міжгалузевих зв'язків і логістичних ланцюгів. За таких екстремальних обставин суб'єкти малого підприємництва, які за своєю економічною природою мають обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів і низький рівень фінансової автономії, опиняються у зоні найвищого превентивного ризику втрати платоспроможності.

Особливого стратегічного значення у цьому контексті набуває пакувальна промисловість України, яка виступає невід'ємним матеріально-технічним елементом забезпечення діяльності ключових секторів національної економіки, насамперед харчової та фармацевтичної. Проте в умовах воєнного стану, безперервних інфляційних процесів і девальваційного тиску суб'єкти малого бізнесу пакувальної промисловості постають перед низкою критичних викликів. Стрімке зростання вартості сировини та логістичних витрат, руйнування звичних каналів постачання, чинять значний тиск на собівартість продукції. Для малих підприємств, які мають обмежені фінансові ресурси, такі деструктивні чинники трансформуються у гострий

дефіцит грошових коштів та реальну загрозу втрати платоспроможності, що вимагає розробки принципово нових адаптивних моделей управління.

Традиційні аналітичні парадигми фінансового менеджменту, що базуються на ретроспективному розрахунку статичних коефіцієнтів за даними минулих періодів, у теперішніх мінливих економічних реаліях демонструють обмежену ефективність. Вони не здатні адекватно враховувати раптові екзогенні шоки, воєнно-політичні загрози та детермінований вплив макроекономічної кон'юнктури на грошові потоки підприємств.

Виникає об'єктивна наукова та практична необхідність формування адаптивних, гнучких систем управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості на основі сучасного прикладного інструментарію – зокрема, нечіткого когнітивного моделювання, сценарного аналізу та теорії статистичних рішень. Це дозволяє трансформувати виявлені загрози у стратегічні можливості відновлення та стабільного довгострокового розвитку.

Дисертаційне дослідження Іванова Микити Сергійовича спрямоване на розв'язання саме цього складного наукового завдання. Сформована автором концепція адаптивного менеджменту та оптимізації структури капіталу є надзвичайно своєчасною, теоретично обґрунтованою та має вагомий прикладний цінність для зміцнення фінансової стійкості малих підприємств пакувальної промисловості в умовах криз і повоєнного відновлення країни.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, теоретичні висновки та прикладні рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Іванова М.С., характеризуються високим ступенем обґрунтованості, системністю, внутрішньою логікою та завершеністю. Методичний фундамент дослідження базується на фундаментальних положеннях сучасної економічної теорії, фінансового

менеджменту, концепціях антикризового управління, економічної безпеки бізнесу та теорії стратегічного управління.

Достовірність наукових результатів, отриманих здобувачем, забезпечується коректним та системним застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання. Розрахунки та аналітичні узагальнення здобувача ґрунтуються на чинній законодавчій базі, офіційних статистичних даних Державної служби статистики України, Міністерства економіки України, Національного банку України, матеріалах міжнародних організацій, а також на масиві реальної фінансової звітності репрезентативних малих підприємств пакувальної промисловості за період 2022-2024 рр. (зокрема ТОВ «Фаворит ПАК», ПП «Фолсаж», ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА», ТОВ «ПТС Груп», ТзОВ «Прем'єр Ексім», ТОВ «ДП Інтра» та ТОВ «ЛІВ Гордпак»).

Використання сучасного програмно-аналітичного інструментарію у поєднанні з перевіреними першоджерелами дозволило автору уникнути суб'єктивізму, забезпечити високу точність розрахунків та математично довести обґрунтованість кожної висунутої наукової тези, висновку та запропонованої рекомендації.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Дисертаційне дослідження Іванова М.С. відзначається високим теоретичним рівнем опрацювання матеріалів, системністю наукового пошуку та вагомим особистим внесок здобувача у розвиток сучасної управлінської думки. Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та формуванні науково-практичних рекомендацій щодо управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах циклічності розвитку економіки.

До найбільш значущих результатів дисертації, що визначають її наукову новизну, належать такі,

вперше запропоновано:

- методику розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості підприємства, що передбачає одночасне врахування збалансованої системи відносних показників автономії, залежності, маневреності та фінансового левериджу. Вагомою науковою цінністю підходу є процедура нормалізації натуральних значень фінансових критеріїв та їх перетворення у безрозмірну форму, що забезпечує порівнянність різнопланових даних. Використання узагальненої функції Харрінгтона дозволило автору отримати уніфіковану кількісну оцінку якості фінансового стану з її подальшою лінгвістичною інтерпретацією за відповідною шкалою інтервалів, що дає змогу чітко диференціювати рівень стійкості від критичного до високого.

Удосконалено:

- теоретико-методичні засади дослідження впливу циклічності на функціонування підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, базується на ідентифікації зон фінансово-економічного стану (від зони допустимого комфорту до зони надмірного рівня загрози) відповідно до фаз економічного циклу. Це дозволяє менеджменту ефективно синхронізувати тривалість внутрішніх циклів (операційного, фінансового, інвестиційного) із загальною економічною динамікою для забезпечення стратегічної стійкості та адаптивності підприємств в умовах мінливості зовнішнього середовища;

- концептуальні підходи до визначення категорії «фінансова стійкість підприємства» в системі фінансового менеджменту через обґрунтування її ролі як стратегічного об'єкта управлінського впливу. На відміну від існуючих дефініцій, здобувач трактує стійкість як динамічну характеристику фінансової системи підприємства, яка визначається його здатністю нівелювати негативний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників через ефективне управління фінансовими ресурсами, що забезпечує стабільне функціонування та розвиток суб'єкта господарювання;

- методичні підходи до оцінювання рівня фінансової стійкості підприємства, у рамках яких обґрунтовано необхідність застосування комплексної діагностики, що базується на інтеграції результатів аналізу

забезпеченості запасів джерелами фінансування та системи відносних фінансових коефіцієнтів. При визначенні рівня стійкості автором успішно розроблено та застосовано скорингову модель, оцінка показників у межах якої здійснюється з урахуванням детермінованого впливу чинників зовнішнього середовища та дозволяє класифікувати стан підприємства за ступенем ризику втрати фінансової рівноваги;

- методику управління фінансовою стійкістю підприємства за рахунок використання сценарного підходу на основі когнітивного моделювання. Шляхом визначення системи взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх чинників, обґрунтування проміжних результуючих показників та побудови динамічних моделей у формі знакові графів здобувачу вдалося формалізувати процеси, що дає можливість здійснювати багатоваріантне прогнозування рівнів фінансової незалежності в умовах циклічної нестабільності економіки;

- науково-методичний підхід до управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувального сектору через розширення системи ідентифікації ризиків (поведінкових, репутаційних, військових, грантових і цифрових), визначення їхніх результуючих індикаторів та прогнозування наслідків впливу на економічний потенціал. Формування матриці «ризик – напрям зростання», на відміну від існуючих аналогів, дозволяє трансформувати виявлені загрози у стратегічні можливості відновлення та стабільного розвитку в умовах воєнного стану та цифрової адаптації.

Отримали подальший розвиток:

- науково-методичні підходи до вибору стратегії управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості в умовах невизначеності, що ґрунтуються на застосуванні інструментарію теорії статистичних рішень (ігор з «природою»). Вони передбачають чітку диференціацію управлінських заходів (антикризисних, реабілітаційних, стабілізаційних) залежно від сценарних станів військово-політичної ситуації та фаз економічного циклу;

- науково-методичні підходи до управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах воєнної економіки та циклічних коливань, що ґрунтуються на принципах адаптивності та сценарності. Запропонований підхід передбачає реалізацію диференційованих стратегій (антикризових, стабілізаційних та стратегій розвитку) залежно від фази економічного циклу та прогнозних станів військово-політичної ситуації.

### **Повнота викладу матеріалу дисертації в опублікованих працях здобувача**

Основні теоретичні положення, методичні розробки, аналітичні висновки та науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження Іванова Микити Сергійовича опубліковані у повній мірі, мають системний характер і абсолютно адекватно відображають логіку та зміст наукового пошуку здобувача. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, загальний обсяг яких становить 4,05 друкованих аркушів. Особистий внесок здобувача у цих публікаціях є визначальним і становить 3,85 друкованих аркушів, що свідчить про самостійність та високу інтенсивність проведеної наукової роботи.

Опубліковані праці за своєю структурою та категоріальним статусом розподілені наступним чином:

- статті у наукових фахових виданнях України (категорії «Б») – 4 публікації, в яких висвітлено основні наукові результати, теоретичні узагальнення та методичні підходи дисертації;
- статті у міжнародних періодичних наукових журналах – 1 публікація, що засвідчує апробацію результатів дослідження на міжнародному рівні та висвітлює специфіку кредитного менеджменту в пакувальній галузі;
- матеріали та тези доповідей на науково-практичних конференціях – 6 публікацій, що підтверджують широку публічну апробацію та обговорення ключових положень роботи у науковому співтоваристві.

Аналіз опублікованих праць дозволяє констатувати повне та збалансоване відображення змісту всіх розділів дисертаційного дослідження:

1. *Теоретико-методичний базис дослідження (матеріали Розділу 1)* повною мірою розкрито у фахових статтях здобувача. Зокрема, концептуальне осмислення сутності категоріального апарату та формування базової методики оцінювання викладено у статті «*Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки*». Математичне обґрунтування застосування узагальненої функції бажаності Харрінгтона для зведення різнопланових фінансових коефіцієнтів у безрозмірну уніфіковану форму детально висвітлено у статті «*Методика інтегральної оцінки фінансової стійкості підприємств в умовах кризових викликів*».

2. *Аналітично-діагностичний комплекс дослідження (матеріали Розділу 2)*, що пов'язаний з оцінюванням впливу економічного середовища та воєнних факторів, знайшов своє відображення у фаховій публікації «*Управління фінансовою стійкістю підприємств пакувальної галузі в сучасних умовах: виклики та можливості*». Прояви ділової активності та безпосередній детермінований вплив хвиль ділової активності на показники автономії малих підприємств оприлюднено у матеріалах Всеукраїнської наукової конференції «*Вплив економічних циклів на фінансову стійкість підприємств*».

3. *Стратегічно-концептуальні положення (матеріали Розділу 3)* щодо формування багаторівневої системи фінансового захисту бізнесу оприлюднені у статті «*Фінансова стійкість малих підприємств: ідентифікація ризиків, аналіз загроз та використання можливостей розвитку*». Специфіку оптимізації джерел фінансування та формування виваженої кредитної політики в умовах обмеженого доступу до ресурсної бази висвітлено у співавторській статті в міжнародному виданні «*Credit management strategy to ensure the financial stability of packaging industry enterprises*», де особистий внесок здобувача полягає у визначенні ключових чинників впливу на кредитну стратегію з позицій фінансової незалежності.

Усі опубліковані праці повністю відповідають вимогам повноти викладу матеріалів дисертації відповідно до чинних нормативів Міністерства освіти і науки України.

### **Практичне значення та ступінь впровадження результатів дослідження**

Практична цінність отриманих Івановим М.С. результатів є високою і полягає в тому, що всі сформульовані теоретичні положення доведені здобувачем до рівня конкретних прикладних рекомендацій, інструктивних матеріалів, аналітичних матриць та готових управлінських рішень. Розроблені автором інструменти можуть бути безпосередньо інтегровані у поточну та стратегічну діяльність фінансових служб і керівного складу підприємств пакувальної промисловості та інших суб'єктів малого бізнесу з метою оптимізації витрат та подолання кризових явищ.

Матеріали дисертаційного дослідження характеризуються високим ступенем прикладного застосування, що підтверджується їх успішним впровадженням у реальний сектор економіки України та в освітній процес закладів вищої освіти, зокрема:

1. У діяльність ТОВ «ФРЕШ-ПАК-УКРАЇНА» (довідка про впровадження №3 від 07.12.2025 р.) – впроваджено авторський концептуальний підхід до управління фінансовою стійкістю малого підприємства. Застосування цього підходу, що базується на інтеграції інструментарію теорії ігор, теорії статистичних рішень та сценарного аналізу, дозволило підприємству оптимізувати процеси стратегічного вибору фінансової поведінки, забезпечити раціональну структуру обігових коштів та сформувати надійний фінансовий імунітет до екзогенних шоків в умовах воєнно-політичної невизначеності.

2. У діяльність ТОВ «Легендарі ХАБ» (довідка про впровадження №122/1 від 21.11.2025 р.) – успішно інтегровано розроблений здобувачем методичний підхід до управління фінансовою стійкістю, заснований на



застосуванні когнітивного моделювання та сценарного аналізу. Практична реалізація цього підходу з чітким урахуванням поточних фаз економічного циклу забезпечила підприємству можливість здійснювати багатоваріантне прогнозування рівнів фінансової незалежності та оперативно коригувати бізнес-процеси у відповідь на мінливість ринкової кон'юнктури.

3. У діяльність ТОВ «ФРЕШПАК-ГРУП» (довідка про впровадження №56 від 05.06.2025 р.) – практично застосовано наукові розробки автора в частині ідентифікації ризиків та визначення потенціалу зростання фінансової стійкості малих підприємств. Комплексна оцінка внутрішніх та зовнішніх загроз за методикою здобувача дозволила керівництву компанії своєчасно виявляти вразливі місця у фінансово-господарській діяльності, нейтралізувати структурні дисбаланси та формувати ефективні адаптивні управлінські рішення в умовах підвищеного ризику неплатоспроможності.

Крім того, науково-теоретичні здобутки та методичні напрацювання дисертанта отримали належне впровадження в освітній процес та наукову діяльність Вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК» (довідка про впровадження №15/13 від 26.12.2025 р.). Матеріали дослідження, зокрема авторська методика розрахунку інтегрального показника фінансової стійкості із використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона та методичний підхід до сценарного прогнозування на основі знакових графів, використовуються при викладанні фундаментальних дисциплін *«Фінансовий менеджмент»* та *«Фінансова економетрика»*. Це підтверджує значну науково-методичну цінність дисертації та її позитивний вплив на підготовку висококваліфікованих фахівців з управління та адміністрування.

### **Зауваження та дискусійні положення**

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Іванова Микити Сергійовича, яка є самостійним, цілісним і завершеним науковим дослідженням з високим рівнем внутрішньої єдності та вагомим теоретико-

прикладним значенням, вважаємо за необхідне висловити низку зауважень, побажань та дискусійних положень.

1. У підрозділі 1.3 здобувач пропонує двоступеневу скорингову модель оцінювання фінансової стійкості малих підприємств, яка дозволяє збалансовано враховувати як ендогенні (внутрішні) показники рентабельності й ліквідності, так і екзогенні (зовнішні) детермінанти ринкового середовища. За результатами кореляційно-регресійного аналізу автором було здійснено розподіл балів між цими групами чинників із залученням методу експертних оцінок. Визнаючи високу практичну цінність цього підходу, для підвищення рівня його методологічної відтворюваності в подальших дослідженнях у тексті роботи доцільно було б ширше описати процедуру формування та верифікації самої експертної групи (зокрема, критерії оцінювання компетентності експертів, їхню чисельність та ступінь узгодженості їхніх думок за допомогою коефіцієнта конкордації).

2. У другому розділі дисертації (зокрема на рисунках 2.19, 2.20, 2.21, 2.22, 2.23, 2.24 та 2.25) автором реалізовано інструментарій GAP-аналізу. Це дозволило наочно ідентифікувати глибину розривів між фактичними значеннями відносних фінансових коефіцієнтів досліджуваних підприємств пакувальної галузі та їхніми нормативними (цільовими) орієнтирами за ретроспективний період 2022-2024 рр. З наукової та візуальної точок зору робота суттєво виграла б, якби дисертант екстраполював цей підхід на прогностичний період 2025-2028 рр. Побудова аналогічних графічних карт GАР-розривів для сформованих оптимістичного та песимістичного сценаріїв дозволила б більш рельєфно продемонструвати динаміку та швидкість потенційного вирівнювання структурних дисбалансів капіталу в часі.

3. Формуючи комплексну матрицю ідентифікації ризиків у третьому розділі (Таблиця 3.1), здобувач розширює класичну систему загроз малого бізнесу за рахунок залучення таких сучасних специфічних типів ризиків, як поведінковий, репутаційний, цифровий та військовий. Водночас поза детальною увагою автора залишилася проблема вивчення кумулятивного та

синергетичного ефекту цих загроз. Було би доцільно, щоб дисертант обґрунтував свою позицію щодо специфіки розрахунку та мінімізації прямих фінансових збитків підприємства у ситуаціях, коли, наприклад, військово-політичний шок (релокація або руйнування активів) супроводжується миттєвим синергетичним посиленням цифрових загроз або репутаційних втрат у взаєминах із фінансовими партнерами.

4. Застосовуючи математичний апарат теорії статистичних рішень у підрозділі 3.3, автор будує платіжну матрицю фінансової стійкості (Таблиця 3.10) та матрицю ризиків (Таблиця 3.11) для обґрунтування вибору оптимальної проактивної стратегії діяльності на прикладі ТОВ «Фаворит ПАК». У контексті наукової дискусії було би важливо зрозуміти позицію здобувача щодо можливостей та обмежень практичного впровадження цієї моделі для мікропідприємств пакувальної промисловості або фізичних осіб-підприємців. Адже останні функціонують у тому ж самому слабоструктурованому середовищі, але мають значно спрощену та менше диверсифіковану структуру власного й позикового капіталу.

5. Оцінюючи пріоритетні напрями Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого бізнесу до 2027 року, дисертант справедливо наголошує на важливості підвищення інклюзивності економічного розвитку та залучення до підприємницької діяльності внутрішньо переміщених осіб. Зважаючи на те, що криза на ринку праці в пакувальній промисловості характеризується гострим дефіцитом професійних кадрів через міграцію та мобілізацію, роботу можна було б доповнити описом конкретних інструментів кадрового менеджменту малих підприємств, спрямованих на трансформацію ресурсу ВПО у потенціал стабілізації технологічних процесів і зниження операційних ризиків.

Усі наведені нижче позиції мають рекомендаційний і конструктивний характер, спрямовані на окреслення перспектив подальшого розвитку обраного наукового напрямку й не знижують загальну високу цінність отриманих здобувачем результатів.

## **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Іванова Микити Сергійовича на тему: «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» виконана на належному науково-теоретичному та методичному рівнях. Вона являє собою самостійне, завершене, цілісне та глибоке наукове дослідження, у якому розв'язано конкретне науково-прикладне завдання, що має суттєве значення для розвитку теорії і практики сучасного фінансового менеджменту та стратегічного управління суб'єктами малого бізнесу в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення національної економіки.

Текст дисертації, анотація, опубліковані праці та представлені додаткові матеріали повною мірою свідчать про дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності та наукової етики. Усі наведені в роботі результати досліджень, аналітичні розрахунки, рівняння трендів, когнітивні карти та ігрові моделі отримані автором самостійно. Використання ідей, концепцій, наукових результатів, текстових фрагментів і статистичних даних інших авторів супроводжується належними посиланнями на першоджерела, що зафіксовано у бібліографічному списку.

Структурна побудова дисертації є цілком логічною, виваженою та послідовною. Матеріал роботи розподілено за трьома взаємопов'язаними розділами, кожен з яких завершується аргументованими висновками. Оформлення тексту дисертаційної роботи, аналітичних таблиць, графіків, рисунків, складних математичних формул та додатків повністю відповідає чинним державним стандартам України, вимогам ДСТУ та інструкціям з оформлення дисертаційних робіт.

## **Загальний висновок**

Аналіз дисертаційної роботи Іванова Микити Сергійовича на тему: «Управління фінансовою стійкістю малих підприємств пакувальної промисловості» дозволяє зробити висновок про те, що вона за своїм науковим рівнем, теоретичною значущістю, глибиною методологічного обґрунтування,

новизною одержаних результатів та високим ступенем практичної цінності повністю відповідає всім вимогам чинного законодавства України. Дисертаційна робота відповідає вимогам пп. 5, 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 затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор – Іванов Микита Сергійович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук,  
доцент, декан факультету  
економіки та управління  
Київського національного  
університету технологій та  
дизайну



Тетяна ВЛАСЮК

