

Отримано 11.08.2026р.  
Голова разової  
спеціалізованої вченої  
ради PhD 16182  
Юрій Юрій Олександрів

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
PhD 16182

у Запорізькому національному університеті  
доктору економічних наук, професору,  
професору кафедри фінансів, банківської  
справи, страхування та фондового ринку  
Запорізького національного університету  
Огренич Юлії Олександрівні

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**кандидата економічних наук, доцента,  
доцента кафедри управління підприємницькою  
та туристичною діяльністю Ізмаїльського державного гуманітарного  
університету Мурашко Ірини Сергіївни  
на дисертаційну роботу Петрякова Володимира Миколайовича  
на тему «Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах  
нестабільного зовнішнього середовища»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю  
051 – Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки)**

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Металургійний комплекс є однією з базових галузей економіки України, проте впродовж останніх років він функціонує в умовах накладання одразу кількох різномірних загроз, тобто воєнних, енергетичних, логістичних, ринкових та регуляторних. Прифронтове розташування виробничих потужностей, дефіцит електроенергії, розрив усталених ланцюгів постачання та збуту, а також запровадження Європейським Союзом механізму вуглецевого коригування імпорту (СВАМ) формують середовище хронічної багатосторової нестабільності, у якому традиційні антикризові підходи, орієнтовані на подолання поодинокі кризи, втрачають дієвість. Це актуалізує потребу в переході від реактивного антикризового управління до безперервного та адаптивного, здатного до раннього виявлення загроз, підтримання стійкості критичних бізнес-процесів і своєчасного перемикавання між стратегічними сценаріями. Відповідно, розроблення теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища є актуальним і своєчасним науковим завданням, що має важливе значення як для теорії антикризового управління, так і для практики великих промислових підприємств.

Основною метою рецензованої дисертації є розроблення теоретико-методичних засад і обґрунтування прикладного інструментарію формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Заявлена мета дисертаційної роботи відповідає темі та логічно реалізується через комплекс сформованих дослідницьких завдань.

Отримані результати дослідження створюють підґрунтя для впровадження керівництвом промислових підприємств розроблених автором концептуальних і науково-методичних підходів з метою раннього виявлення кризових загроз, оцінювання стійкості підприємства, обґрунтованого формування та реалізації антикризової стратегії й вибору цільових сценаріїв реагування, що сприятиме збереженню керованості та стійкості підприємства в умовах багатозорової зовнішньої турбулентності.

Дисертаційна робота присвячена розв'язанню актуального науково-практичного завдання, пов'язаного з удосконаленням підходів до формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Відсутність цілісних підходів до формування, вибору та реалізації антикризової стратегії промислового підприємства за одночасної дії воєнних, регуляторних і ринкових шоків, а також до раннього виявлення кризових загроз та оцінювання стійкості, зумовлює актуальність, своєчасність і практичну значущість дисертації Петрякова Володимира Миколайовича.

## **2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими планами, програмами, темами**

Важливим підтвердженням актуальності дисертаційної роботи Петрякова Володимира Миколайовича є її виконання в межах реалізації загального плану науково-дослідних робіт економічного факультету Запорізького національного університету, зокрема за такими науковими темами: «Інноваційні підходи модернізації фінансового механізму повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U102122); «Використання інноваційних фінансових інструментів повоєнного відновлення територій України на засадах цифровізації та модернізації» (державний реєстраційний номер 0123U102123) (довідка № 01/01-23/1852 від 06.11.2025 р.). У межах зазначених тем здобувачем удосконалено двоконтурну методику експрес- і фундаментальної діагностики, семиблочну класифікацію кризових факторів та індикаторів, модель «міні-кластерного» антикризового управління технологічно нерозривними, але юридично окремими промисловими підприємствами, сформовано визначення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства за нестабільного зовнішнього середовища».

Також матеріали дисертаційної роботи використані під час розробки держбюджетних науково-дослідних робіт Запорізького національного університету за темами: «Європейські практики діджиталізації як інструмент забезпечення соціально-економічної безпеки в умовах війни та повоєнний період» (державний реєстраційний номер 0124U000600); «Штучний інтелект як інструмент протидії дезінформації в період війни та повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0125U000996) (довідка № 01/01-23/1851 від 06.11.2025 р.). За вказаними темами автором удосконалено методику ранньої діагностики криз для

промислового підприємства як методичне ядро системи раннього попередження, розроблено адаптивну сценарну модель з тригерами переключення між сценаріями.

### **3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи, їх достовірність та академічна доброчесність, основні наукові результати дисертації**

Результати проведеного детального аналізу змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій Петрякова Володимира Миколайовича дають підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки і рекомендації є належним чином обґрунтованими, мають високий рівень аргументованості.

Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення спираються на сучасні теоретико-методичні та практичні економічні дослідження з питань формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, а також оцінювання ефективності її реалізації на промислових підприємствах. Проведений ґрунтовний аналіз вітчизняних та іноземних наукових досліджень дав змогу автору визначити сучасний стан проблеми та сформулювати теоретико-методичне підґрунтя для розв'язання визначених у дисертації завдань.

Автором було використано комплекс методів, які становлять методологічну основу дисертаційної роботи, що дозволило досягти поставленої мети, а саме: термінологічного аналізу, узагальнення, порівняння, системного підходу, методу класифікації та групування, абстрактно-логічного методу, аналізу й синтезу, індукції та дедукції, статистичного й фінансово-економічного аналізу, порівняльного і структурно-функціонального аналізу, моделей прогнозування банкрутства (Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера, Дж. Ольсона (O-score), О. О. Терещенка), бального оцінювання й інтегральних показників, PESTEL-і SWOT-аналізу, системно-структурного аналізу, методу проектування організаційних структур і регламентів, сценарного аналізу, аналізу чутливості, методу дисконтування грошових потоків (NPV, ROI, IRR), графоаналітичний.

Зміст дисертаційної роботи повністю узгоджується з її темою, а логіка побудови дослідження, послідовність викладу матеріалу підтверджують досягнення поставленої мети і розв'язання визначених автором дослідницьких завдань. Окремої уваги заслуговує те, що частина таблиць та рисунків є результатом авторських розробок. Означене підвищує загальну наукову та практичну цінність дослідження і засвідчує високий рівень самостійності здобувача у процесі підготовки дисертації.

Високий рівень обґрунтованості та аргументованості сформульованих наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджуються системним підходом автора до проведення дослідження, комплексного використання

теоретико-методичного інструментарію та логічною послідовністю викладу теоретичного матеріалу.

Підтвердженням достовірності основних положень дисертаційної роботи є проведений здобувачем ґрунтовний бібліографічний аналіз та використання інформаційної бази у процесі дослідження. Також слід відзначити, що сформовані теоретико-методичні підходи та розроблені практичні рекомендації засвідчують вагомий особистий внесок здобувача у розв'язання досліджуваної наукової проблеми. Крім того, отримані результати мають перспективи подальшого використання як в науковій, так і в практичній діяльності в межах обраної дослідної проблематики.

Достовірність основних наукових положень, висновків та рекомендацій, викладених у дисертації, підтверджується апробацією на науково-практичних конференціях та відповідними довідками про впровадження, використання результатів дослідження.

Дисертаційна робота має логічно вибудовану структуру та складається із трьох взаємопов'язаних розділів, у яких висвітлено теоретичні і практичні аспекти досліджуваної проблематики, а також новизну пропонуваного наукових положень щодо формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. На підставі аналізу змісту дисертації та публікацій здобувача можна стверджувати, що вони повною мірою розкривають тему наукового дослідження. Крім того, сформульовані в дисертації наукові положення є результатом самостійної наукової роботи автора, відображають особистий внесок дисертанта у розвиток досліджуваної проблематики. Означене підтверджує наявність у роботі елементів наукової новизни.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи розробки антикризової стратегії підприємства» здобувачем уточнено категоріальний апарат антикризового управління та запропоновано авторське бачення сутності поняття «антикризова стратегія підприємства за нестабільного зовнішнього середовища» (с. 34–35); розвинуто концепцію безперервного антикризового управління Л. О. Лігоненко (с. 32–37); обґрунтовано інтегровану теоретичну рамку формування антикризової стратегії, яка функціонально поєднує сім наукових підходів (с. 38–45); розглянуто концепції слабких сигналів І. Ансоффа, узагальнено основні джерела нестабільності зовнішнього середовища (с. 46–55) та розвинуто семиблочну класифікацію кризових факторів та індикаторів (с. 56–68); обґрунтовано двоконтурну методику експрес- і фундаментальної діагностики та сформовано шестикомпонентну модель оцінювання стійкості підприємства (с. 69–93).

У другому розділі «Аналітична оцінка галузевого та корпоративного контексту формування антикризової стратегії промислових підприємств» проаналізовано динаміку виробництва металургійної галузі, цін на ключові сировинні ресурси, виплавки сталі, здійснено оцінку діяльності п'яти системоутворюючих підприємств групи Metinvest в умовах нестабільного середовища на підставі аналізу ключових фінансових і операційних

показників, інтегральної оцінки ефективності (с. 97–115); досліджено показники фінансової стійкості та проведено діагностику ймовірності банкрутства за моделями Е. Альтмана, Г. Спрінгейта, Р. Таффлера, Дж. Ольсона та О. О. Терещенка (с. 116–133); апробовано шестикомпонентну модель оцінювання стійкості на підприємствах, виконано PESTEL- та SWOT-аналіз, а також побудовано TOWS-матрицю стратегічних комбінацій (с. 134–157).

У третьому розділі «Розроблення та обґрунтування антикризової стратегії промислового підприємства» удосконалено методику ранньої діагностики криз на основі восьми груп сигналів та сімнадцяти індикаторів ризику (с. 161–180); удосконалено організаційний механізм реалізації антикризової стратегії, зокрема транснаціональний формат Антикризового комітету (с. 182–195) та модель «міні-кластерного» антикризового управління (с. 186–201); розроблено адаптивну сценарну модель з тригерами переключення між сценаріями й обґрунтовано вибір трансформаційного сценарію за показниками NPV, ROI, IRR (с. 202–222); сформовано модель антикризової стратегії з обґрунтуванням потенціалу її застосування на трьох рівнях (с. 223–225).

Отже, дисертаційна робота характеризується цілісною та логічною завершеністю, повною мірою відповідає поставленій меті й визначеним дослідницьким завданням. Зміст дослідження, логіка його побудови та послідовність викладу матеріалу підтверджують обґрунтованість обраного підходу та належний рівень виконання поставлених завдань.

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

За результатами аналізу дисертації та наукових публікацій Петрякова Володимира Миколайовича, у яких висвітлені основні результати дисертації, підстав для констатації фактів порушення здобувачем академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації) не встановлено. Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; у вступі наведено декларацію про застосування інструментів штучного інтелекту з описом меж їх використання та особистої відповідальності автора за зміст роботи; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення надати достовірну інформацію про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

Отже, дисертаційна робота Петрякова Володимира Миколайовича характеризується як самостійна, авторська робота, що не порушує норми законодавства про захист авторського права. Фактів порушення здобувачем академічної доброчесності не виявлено, на усі використані в роботі джерела інформації є посилання.

## **5. Наукова новизна одержаних результатів дисертаційного дослідження**

Наукова цінність результатів проведеного дослідження полягає в удосконаленні та подальшому розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій Петрякова Володимира Миколайовича дає підстави стверджувати, що запропоновані автором розробки мають наукову новизну та відображають особистий внесок здобувача у розвиток теоретичних і методичних положень та практичних рекомендацій з питань формування, вибору та реалізації антикризової стратегії промислового підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, раннього виявлення кризових загроз і оцінювання стійкості підприємства.

До вагомих наукових результатів можна віднести наступні:

### **на теоретичному рівні:**

- уточнено сутність поняття «антикризова стратегія підприємства за нестабільного зовнішнього середовища», яку запропоновано розглядати як інтегрований довгостроковий комплекс управлінських рішень, принципів і механізмів, що забезпечує раннє виявлення загроз, стійкість критичних бізнес-процесів, динамічну реконфігурацію ресурсів і безперервну адаптацію до багат шарових зовнішніх шоків (с. 34–35);

- удосконалено інтегровану теоретичну рамку формування антикризової стратегії, особливістю якої є функціональне поєднання семи наукових підходів у єдину методологічну конструкцію, де за кожним підходом закріплено чітку роль у процесі вироблення стратегії. Означена рамка дозволила узгодити застосування різномірних теоретичних підходів у межах єдиної логіки та уникнути їх фрагментарного, ізольованого використання під час вироблення антикризової стратегії (с. 38–45);

- доповнено семиблочну класифікація кризових факторів та індикаторів, яку зведено в єдину таблицю-карту «джерело нестабільності – фактор – індикатор раннього виявлення» та доповнено інструментарієм слабких сигналів (с. 56–68);

- удосконалено транснаціональний формат організаційного механізму Антикризового комітету, що передбачає залучення представників закордонних активів вертикально інтегрованої групи з правом дорадчого голосу за збереження українського центру ухвалення рішень. Впровадження організаційного механізму дозволило інституційно закріпити участь європейських активів у виробленні антикризових рішень без розмивання відповідальності та втрати керованості з боку українського контуру (с. 182–195);

**на практичному рівні:**

- розвинуто концепцію безперервного антикризового управління Л. О. Лігоненко, яка реалізована у вигляді єдиного контуру зі зворотним зв'язком і режимами роботи за зонами індикаторів ризику. Дотримання концепції на підприємстві надало можливість підтримувати безперервність антикризового управління незалежно від фази кризи, автоматично змінюючи режим роботи відповідно до стану індикаторів ризику (с. 32–37);
- удосконалено двоконтурну методику експрес- і фундаментальної діагностики, яка узгоджує оперативне оцінювання стану підприємства з поглибленим восьмиетапним формуванням стратегічної рамки. Застосування методики на підприємстві забезпечило здійснення як швидкої експрес-оцінки поточного стану, так і поглибленого обґрунтування стратегічних рішень у межах єдиного восьмиетапного діагностичного процесу (с. 74–77, 85–87, 197);
- удосконалено шестикомпонентну модель оцінювання стійкості підприємства з п'ятибальним оцінюванням складових та п'ятирівневою інтерпретацією інтегрального показника та впровадження якої дозволило отримати узагальнену кількісну оцінку стійкості підприємства за всіма ключовими складовими, виявити найслабші ланки для першочергового реагування (с. 83–93, 134–157);
- удосконалено методику ранньої діагностики криз промислового підприємства, яка побудована на восьми групах сигналів і сімнадцяти індикаторах ризику з чотирма пороговими зонами та застосування якої надало можливість своєчасно виявляти кризові загрози за слабкими сигналами й визначати ступінь їх гостроти ще до переростання у повномасштабну кризу (с. 161–180);
- удосконалено модель «міні-кластерного» антикризового управління технологічно нерозривними, але юридично окремими підприємствами, що дає змогу узгоджено ухвалювати антикризові рішення та розподіляти критичні ресурси без злиття юридичних осіб, а також гарантуватиме збереження безперебійності технологічно єдиного виробничого ланцюга завдяки узгодженому управлінню суміжними підприємствами як єдиним антикризовим контуром (с. 181–201);
- розроблено адаптивну сценарну модель з тригерами переключення між сценаріями, у якій зміна режиму реалізації стратегії відбувається за досягнення індикаторами ризику визначених порогових зон, без перегляду стратегії в цілому, а також особливість якої полягає у динамічному перемиканні між сценаріями в режимі реального часу за пороговими значеннями індикаторів, що поєднує гнучкість реагування зі стратегічною цілісністю (с. 202–222);
- сформовано модель антикризової стратегії з обґрунтуванням потенціалу її застосування на трьох рівнях: інші активи Metinvest Holding, українські металургійні підприємства поза групою, інші галузі промисловості. Реалізація даної моделі на підприємстві сприятиме поширенню розробленого антикризового інструментарію на однотипні за

характером зовнішніх загроз підприємства й галузі без зміни його методичного ядра (с. 223–225).

Таким чином, теоретичні і практичні положення дисертаційної роботи Петрякова Володимира Миколайовича розвивають теоретичне розуміння сутності антикризової стратегії підприємства за нестабільного зовнішнього середовища та науково-методичні підходи до раннього виявлення кризових загроз, оцінювання стійкості й формування та впровадження антикризової стратегії промислового підприємства.

Одержані Петряковим Володимиром Миколайовичем наукові результати дисертаційного дослідження характеризуються належним рівнем наукової новизни, є достатньо обґрунтованими та пройшли апробацію шляхом публікації наукових праць і представлення на науково-практичних конференціях різного рівня.

## **6. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів дослідження**

Теоретична цінність результатів дисертаційної роботи Петрякова Володимира Миколайовича полягає у тому, що було удосконалено науково-методичні підходи щодо формування антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Результати аналізу дисертаційної роботи та наукових публікацій Петрякова Володимира Миколайовича свідчать, що переважна більшість сформульованих автором наукових положень, пропозицій і висновків, представлених у роботі, є належним чином обґрунтованими та не викликають сумнівів щодо їх достовірності. Наукова новизна та практична значущість дисертаційної роботи знайшли відповідне відображення у фахових наукових статтях, статтях у наукових періодичних виданнях інших держав, матеріалах апробаційного характеру. Обсяг, якісний рівень та кількість опублікованих наукових праць автора відповідають чинним вимогам щодо апробації результатів дисертаційного дослідження і надають офіційне право публічного захисту дисертаційної роботи. Наукові положення, висновки та пропозиції, винесені на захист, сформульовані автором самостійно.

Теоретично значимими є такі результати: транснаціональний формат організаційного механізму Антикризового комітету; інтегрована теоретична рамка формування антикризової стратегії з функціональним розподілом семи підходів; семиблочна класифікація кризових факторів; сутність поняття «антикризова стратегія підприємства за нестабільного зовнішнього середовища».

Підтвердженням теоретичної цінності окремих результатів є їх використання у навчальному процесі економічного факультету Запорізького національного університету під час викладання дисциплін «Економіка підприємства», «Фінанси підприємств», «Антикризове управління корпорацією», «Управління фінансовою санацією та банкрутством

підприємств», «Фінансовий менеджмент» (довідка № 01/01-23/2168 від 31.12.2025 р.).

Серед практично значимих розробок автора, доцільно відзначити: адаптивна сценарна модель з тригерами переключення між сценаріями; модель «міні-кластерного» антикризового управління технологічно нерозривними, але юридично окремими промисловими підприємствами; методика ранньої діагностики криз для промислового підприємства; двоконтурна методика експрес- і фундаментальної діагностики; шестикомпонентна модель оцінювання стійкості підприємства; концепція безперервного антикризового управління Л. О. Лігоненко; модель антикризової стратегії з обґрунтуванням потенціалу її застосування на трьох рівнях.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає в тому, що результати дослідження апробовані в діяльності ПАТ Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь» (довідка № 7150/16 від 21.09.2025 р.), ПрАТ «Запоріжвогнетрив» (довідка № 4391/22 від 27.10.2025 р.), ПрАТ «Запоріжжкокс» (довідка № 2834/26 від 05.11.2025 р.).

На підставі наведеного можна відзначити, що запропоновані в дисертаційній роботі рекомендації мають належний рівень універсальності та адаптивності, що створює передумови для їх успішного використання на підприємствах. Це дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота має вагомe наукове та практичне значення.

## **7. Достовірність досліджень, повнота відображення висновків і пропозицій в опублікованих автором дисертації працях**

Усі наукові результати, викладені у дисертаційній роботі, отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, що становлять особистий науковий доробок автора. Сформульовані в роботі наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими та достовірними. Їх достовірність підтверджується використанням широкої інформаційної бази, яка охоплює результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, офіційні статистичні дані, матеріали періодичних видань, інформаційні ресурси мережі інтернет, публічні звіти. Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, зміст якого повною мірою відповідає поставленій меті та визначеним завданням.

У відкритому друці за темою дисертації автором опубліковано 15 наукових праць, з них: 7 статей у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 6 тез доповідей за матеріалами конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 10,85 друк. арк. (особисто авторові належить 10,42 друк. арк.).

Наукові результати та положення, що визначають наукову новизну дисертаційного дослідження, повністю висвітлені у фахових виданнях,

наукових періодичних виданнях інших держав та обговорені на науково-практичних конференціях.

Проведений аналіз опублікованих статей та тез доповідей на конференціях, а також їх змістовного наповнення, дає підстави констатувати, що Петряков Володимир Миколайович виконав вимоги п. 5, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами)). Враховуючи означене апробацію результатів дисертаційної роботи Петрякова Володимира Миколайовича слід вважати достатньою.

Отже, аналіз наукових публікацій здобувача засвідчує, що висвітлені в них наукові положення мають практичну цінність та є результатом самостійної науково-дослідної роботи. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають чинним вимогам щодо апробації результатів дисертації та надають автору право публічного захисту.

## **8. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційна робота Петрякова Володимира Миколайовича має чітко структуровану побудову та містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. До додатків включено копії довідок, які засвідчують практичне використання результатів дослідження.

Загальний обсяг роботи становить 276 сторінок, з них основний текст викладений на 197 сторінках. Робота містить 58 таблиць та 35 рисунків (17 сторінок – таблиці і рисунки, які повністю займають площу сторінки).

Дисертація вирізняється логічною побудовою, послідовним та аргументованим викладом матеріалу. Робота написана у науковому стилі, а основні положення дослідження належним чином проілюстровано таблицями, рисунками, що сприяє кращому сприйняттю отриманих результатів.

За структурою та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам, що встановлені Наказом Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами). За обсягом дисертація відповідає вимогам, що встановлені освітньо-науковою програмою «Економіка» Запорізького національного університету.

## **9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, авторський підхід до вирішення досліджуваної проблематики та обґрунтованість сформульованих положень, висновків та

рекомендацій, необхідно звернути увагу на окремі аспекти, які мають дискусійний характер і можуть бути предметом подальшого наукового обговорення, а саме:

1. У підрозділі 1.1 автором обґрунтовано інтегровану теоретичну рамку формування антикризової стратегії з функціональним розподілом семи підходів та відображено теоретичні підходи, що формують наукову базу дослідження антикризової стратегії підприємства (табл. 1.1, с. 44). Вважаємо, що доцільно було б вказати за яким критерієм визначено функціональну роль кожного з семи підходів і як забезпечується їхня несуперечливість у межах єдиної рамки.

2. Автором у підрозділі 2.1 здійснено оцінку ефективності на прикладі п'яти системоутворюючих підприємств групи Metinvest в умовах нестабільного середовища (с. 97–115). З метою підвищення практичної значущості пропозицій доцільно було зазначити за якими критеріями відібрано саме ці підприємства для формування репрезентативної емпіричної бази дослідження.

3. У підрозділі 2.3 апробовано шестикомпонентну модель оцінювання стійкості підприємства (с. 134–157). Проте, доцільно було зазначити яким чином здійснюється згортання шести складових у єдиний інтегральний показник та як інтерпретуються його рівні, що дозволило б поглибити отримані результати.

4. Дисертантом у підрозділі 3.1 удосконалено методику ранньої діагностики криз на основі сімнадцяти індикаторів ризику з чотирма пороговими зонами (с. 161–180). Однак, не уточнено у який спосіб встановлено межі порогових зон для окремих індикаторів та чи передбачено їх перегляд у динаміці, що доцільно було зазначити.

5. У підрозділі 3.2 автором удосконалено транснаціональний формат Антикризового комітету із залученням представників закордонних активів з правом дорадчого голосу (с. 182–195). Вважаємо, що доцільно було вказати спосіб розмежування повноважень дорадчих учасників та українського центру ухвалення рішень, що посилює б практичну складову дослідження.

6. Здобувачем у підрозділі 3.3 сформовано дорожню карту впровадження антикризової стратегії у горизонті 2026–2030 рр. (с. 224–225). Проте, необхідно було вказати організаційні умови та ресурси, які визначено критичними для практичної реалізації цієї дорожньої карти на підприємстві, що дозволило б підвищити практичну значимість запропонованої дорожньої карти.

Наведені зауваження та рекомендації мають дискусійний характер і не зменшують теоретичну та практичну значимість дослідження. Водночас їх врахування може сприяти подальшому вдосконаленню дослідження та бути корисними у подальшій науковій діяльності автора.

## 10. Загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам

На підставі проведеного аналізу можна дійти висновку, що представлена до захисту дисертаційна робота Петрякова Володимира Миколайовича на тему «Розробка антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища» є логічно викладеним, послідовним і завершеним науковим дослідженням. Запропоновані автором наукові положення та практичні рекомендації мають комплексний характер і можуть бути використані в діяльності різних підприємств. В роботі ґрунтовно висвітлено актуальні теоретичні та практичні аспекти розробки антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Дисертація є самостійним і оригінальним науковим дослідженням, містить раніше не захищені наукові положення та нові науково обґрунтовані результати, що відповідають обраній темі дослідження. Робота вирізняється комплексним підходом до розв'язання поставлених завдань, детальним аналізом сучасного стану досліджуваної проблематики та містить практичні рекомендації щодо розробки антикризової стратегії, здійснення антикризового управління, формування організаційного механізму Антикризового комітету, проведення ранньої діагностики криз, оцінювання стійкості промислових підприємств.

Наведене вище дає підстави дійти висновку, що дисертаційна робота Петрякова Володимира Миколайовича виконана з дотриманням норм академічної доброчесності, характеризується належним теоретичним та практичним рівнем, а також за своїм змістом, оформленням, актуальністю та глибиною вирішення наукових завдань й розроблення практичних рекомендацій відповідає встановленим вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами) «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» та постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами) «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Автор представленої до захисту дисертаційної роботи, Петряков Володимир Миколайович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії з-галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 – Економіка.

### Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління  
підприємницькою та туристичною  
діяльністю Ізмаїльського державного  
гуманітарного університету



*Исуп*

Ірина МУРАШКО

*Підпис дисертанта, І.В. Кулаков, перший секретар*