ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
Дорошенка Владислава Володимировича
«Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану та повоєнний період»

поданої на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
за освітньо-науковою програмою «Менеджмент»

Розширене засідання кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі від «21» жовтень 2026 року (протокол № 3).

1. Актуальність і наукова спрямованість дисертаційного дослідження

Актуальність дисертаційного дослідження Дорошенка Владислава Володимировича зумовлена потребою забезпечити безперервність критичних бізнес-процесів підприємства за воєнних загроз і визначити умови переходу від стабілізації до відновлення діяльності. Перебої з постачанням, енергозабезпеченням і збутом, дефіцит ліквідності та обмежена доступність персоналу можуть виникати одночасно. За таких умов менеджмент має визначити, які процеси потребують першочергового захисту, які дії можна профінансувати в потрібний строк та за яких умов доцільно відновлювати або розширювати виробництво.

Ця проблема особливо відчутна в молокопереробній галузі. Швидкопсувність сировини та продукції обмежує час реагування, а порушення постачання, енергозабезпечення чи охолодження позначається на всьому виробничому ланцюгу. Тому оцінка готовності до продовження роботи або запуску процесу охоплює фінансові, технологічні, ресурсні та кадрові передумови. Для кожної дії важливо визначити повноваження виконавця і спосіб перевірки результату.

Мета дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо антикризового управління підприємством в умовах воєнного стану та в повоєнний період на основі узгодження діагностики критичних станів, ресурсно забезпечених управлінських рішень і переходу до відновлення. Об'єктом є процес антикризового управління підприємством за воєнних загроз і переходу до повоєнного відновлення. Предмет охоплює теоретичні, методичні та прикладні засади діагностики критичних станів, формування, реалізації й коригування адаптивного організаційно-економічного механізму антикризового управління.

Поставлене наукове завдання вирішено через поєднання діагностики кризового стану, перевірки готовності критичного процесу, сценарного вибору заходів та контролю їх виконання. Цей підхід дає змогу обґрунтувати послідовність антикризових дій за умов, коли час відновлення залежить від доступності ресурсів і готовності конкретного процесу.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами

Дисертацію виконано у зв'язку з науково-дослідними темами Полтавського університету економіки і торгівлі. Участь здобувача підтверджено довідкою від 28.08.2026 № 45-15/39.

У межах теми № 493/23 «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер 0123U103799) здобувач обґрунтував вимоги до перевірки даних і достатності доказів для антикризових рішень, розробив паспорти показників і критичних передумов, конкретизував відповідальність за підготовку, виконання та перегляд рішень. Розвинув положення щодо перенесення антикризових практик і закріплення набутого досвіду в управлінських процедурах та навчанні персоналу.

У межах теми № 497/24 «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер 0124U005228) здобувач розробив адаптивний організаційно-економічний механізм, що пов'язує діагностику критичних станів із повноваженнями виконавців, ресурсним забезпеченням та перевіркою передумов відновлення. Обґрунтував процедуру сценарного добору портфеля заходів і послідовності відновлення діяльності молокопереробних підприємств з урахуванням бюджету, строків доступності ресурсів, кадрової готовності та безперервності критичних процесів.

3. Наукова новизна одержаних результатів і висновків

Основним науковим результатом дисертації є розвиток теоретико-методичних засад адаптивного антикризового управління підприємством, у яких діагностичний сигнал пов'язано з умовами дозволу на конкретну дію, ресурсами, відповідальністю за виконання та переглядом рішення. Наукову новизну розкрито в чотирьох удосконалених положеннях і трьох положеннях, які дістали подальшого розвитку.

Удосконалено

1) Методичний підхід до діагностики кризового стану підприємства на основі профілю резильєнтності. Профіль охоплює фінансову життєздатність, безперервність критичних бізнес-процесів, ресурсне забезпечення та управлінську спроможність. Для кожного виміру перевіряють достатність відомостей, а сприятливі показники в одній складовій не компенсують невиконання критичної передумови в іншій. Це дає змогу виявити першочерговий напрям втручання та визначити, які відомості необхідно уточнити для обґрунтування рішення (підрозділи 1.3, 2.2, 3.3).

2) Організаційно-економічний механізм адаптивного антикризового управління підприємством. Перехід між запобіганням, стабілізацією, контрольованим відновленням та адаптивним розвитком залежить від готовності конкретного бізнес-процесу і доступності ресурсів у потрібний строк. За втрати критичної передумови механізм передбачає повернення до попереднього режиму. Розмежовано рішення щодо підготовки, запуску й розширення процесу. До умов дозволу на дію включено перевірку компетентності, повноважень і доступності виконавця та підготовленої заміни, а також сумісності паралельних призначень (підрозділ 3.1).

3) Процедуру сценарного вибору портфеля антикризових заходів. Оцінювання альтернатив за критеріями максимізації найгіршого результату та мінімізації максимального розриву з найкращим результатом сценарію поєднано з попередньою перевіркою технологічних залежностей, бюджетної допустимості й календаря фінансування. Процедура передбачає аналіз чутливості та визначення умов, за яких обраний портфель слід переглянути. Внесок здобувача полягає в інтегруванні цих перевірок у послідовність підготовки й перегляду антикризового рішення (підрозділи 3.2, 3.3).

4) Методичні засади оцінювання результативності механізму антикризового управління. Розмежовано оцінювання обґрунтованості рішення, своєчасності та повноти його виконання, збереження критичних функцій і підтвердження економічного ефекту. Підсумкові фінансові показники доповнено перевіркою достатності вихідних даних і дотримання умов реалізації. Таке оцінювання допомагає встановити причини відхилень та визначити, що потребує коригування в процедурі підготовки або виконання рішення (підрозділи 1.3, 2.3, 3.3).

Дістали подальшого розвитку

5) Понятійно-категоріальні засади антикризового управління підприємством. Уточнено його зміст як процесу підготовки, прийняття, виконання та перегляду рішень щодо збереження критичних функцій, стабілізації, відновлення й адаптивного розвитку. Розмежовано антикризове управління та категорії стійкості, життєздатності, економічної безпеки й безперервності діяльності. Враховано можливість одночасної роботи критичних процесів одного підприємства в різних режимах управління (підрозділи 1.1, 3.1).

6) Наукові положення щодо кризової вразливості підприємства. Систематизацію загроз доповнено визначенням умов їх впливу, залежностей між критичними бізнес-процесами, часу для реагування та меж управлінського впливу. Простеження поширення порушень між постачанням сировини, енергозабезпеченням, охолодженням, виробництвом і збутом пояснює різні наслідки подібних загроз та допомагає визначити пріоритети захисту критичних функцій (підрозділи 1.2, 2.1).

7) Методичні положення щодо оцінювання, перенесення та коригування антикризових практик. Типізацію підприємств за домінуючим обмеженням діяльності поєднано з розмежуванням документованого рішення, механізму його дії та спостережуваного результату. Придатність практики до перенесення визначають за подібністю обмежень, наявністю ресурсів і повноважень. Це дозволяє обґрунтувати потребу адаптації практики та закріпити досвід у процедурах і навчанні персоналу (підрозділи 2.2, 2.3, 3.3).

Положення новизни утворюють взаємопов'язану систему. Діагностика визначає критичне обмеження, механізм встановлює умови й повноваження для дії, сценарна процедура обґрунтовує вибір допустимих заходів, а оцінювання виконання дає підстави для перегляду рішення.

4. Теоретична та практична цінність дослідження і відповідність отриманих результатів темі та спеціальності

4.1. Теоретичне значення результатів

Теоретичне значення полягає в розвитку процесного підходу до антикризового управління. Одиницею управлінського рішення визначено критичний бізнес-процес, готовність якого оцінюється з урахуванням ресурсних залежностей, відповідальності й достатності доказів. Це дозволяє пояснити, чому в межах одного підприємства стабілізація одних процесів може поєднуватися з контрольованим відновленням інших.

Робота доповнює положення про організаційну стійкість і прийняття рішень за невизначеності. Обґрунтовано послідовність, за якої спочатку перевіряють критичні передумови та можливість реалізації рішення у визначений строк, а далі порівнюють допустимі варіанти. Теоретичну цінність має також розмежування готовності до відновлення, самого відновлення критичних функцій та економічного ефекту від ужитих заходів.

4.2. Практичне значення та можливості використання результатів

Для підготовки й реалізації рішень запропоновано карту загроз і критичних бізнес-процесів, діагностичний профіль, паспорти показників і передумов, функціональну матрицю повноважень, матрицю кадрової готовності та картку антикризового рішення. Вони дають змогу закріпити за кожним заходом виконавця, строк, джерело фінансування, контрольний показник та умову перегляду. Сценарний добір портфеля і поетапна дорожня карта відновлення допомагають узгодити черговість дій із технологічною готовністю та платіжним календарем.

На частковій 13-тижневій моделі ліквідності за умовної затримки надходжень і незмінної сукупної вартості заходів адаптивний графік знизив розрахункову пікову потребу у фінансуванні зі 125,89 до 98,68 млн грн. Результат показує вплив строків платежів у заданому сценарії. Для оцінювання виконання процедур, безперервності процесів та економічного ефекту в реальних умовах підготовлено протокол шестимісячного пілотного проєкту.

За відомостями, наведеними у вступі дисертації, рекомендації прийнято до розгляду для можливого використання в ТОВ «Сергіївський продукт» (довідка від

10.09.2026 № 35), ТОВ «Сергіївський Еко Продукт» (від 14.08.2026 № 26), ТОВ «Глобинський маслосирзавод» (від 07.09.2026 № 114) та ФОП Опришко І. В. (від 07.08.2026 № 12). Довідки конкретизують напрями застосування рекомендацій у плануванні інвестицій, управлінні ліквідністю та забезпеченні безперервності процесів. Економічний ефект потребує окремого вимірювання.

Використання результатів в освітньому процесі Полтавського університету економіки і торгівлі підтверджено довідкою від 28.08.2026 № 45-15/40. Напрацювання застосовано під час викладання дисциплін «Антикризове фінансове управління підприємством», «Ризик-менеджмент та антикризове управління підприємством», «Управління ефективністю діяльності підприємства», «Управління бізнес-процесами підприємства», «Фінансовий та інвестиційний менеджмент» та «Управління бізнесом в умовах кризових і трансформаційних змін».

4.3. Відповідність результатів темі дисертації

Результати відповідають темі «Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану та повоєнний період». У першому розділі розвинуто понятійні й методичні засади діагностики та оцінювання. У другому встановлено відмінності кризових станів і управлінських практик молокопереробних підприємств. У третьому обґрунтовано механізм переходу між режимами управління, процедуру вибору антикризових заходів і правила їх коригування. Підготовку до повоєнного відновлення розкрито через перевірку готовності процесів, поетапний запуск та узгодження його строків із фінансуванням.

Порівняння підприємств дало змогу визначити різні пріоритети втручання. Для ТДВ «Яготинський маслозавод» це розподіл ліквідних ресурсів, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – узгодження строків оборотного й інвестиційного фінансування, для ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» – перевірка сталості грошових потоків, для ТДВ «Баштанський сирзавод» – підтвердження передумов виробничого запуску. Відповідно виокремлено адаптивно-стабілізаційну, інвестиційно-диверсифікаційну, фінансово-розворотну та реактивно-відновлювальну моделі управління. Типізація характеризує досліджені випадки й допомагає визначити, з якої перевірки починати вибір антикризового заходу.

4.4. Відповідність спеціальності 073 «Менеджмент»

За об’єктом, предметом, метою та одержаними результатами робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та освітньо-науковій програмі «Менеджмент». Її предметну спрямованість визначають прийняття й реалізація управлінських рішень, стратегічне та оперативне планування, розподіл повноважень і відповідальності, організація роботи персоналу, управління ризиками й безперервністю діяльності. Фінансова діагностика та сценарні розрахунки забезпечують обґрунтування цих управлінських рішень.

4.5. Самостійність, обґрунтованість і завершеність дослідження

Дисертант систематизував теоретичні положення, сформував інформаційну базу, виконав порівняльну діагностику та розробив авторський механізм і правила добору та перегляду заходів. Емпіричну основу становлять 28 річних спостережень за 2019–2025 роки щодо ТДВ «Яготинський маслозавод», ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» і ТДВ «Баштанський сирзавод». Окремо опрацьовано результати структурованого опитування 22 респондентів від 14 суб'єктів господарювання. Відповіді цільової добірки використано для опису кадрових і організаційних обмежень та уточнення запропонованих процедур.

Обґрунтованість результатів забезпечено звірянням версій звітних даних, розмежуванням фактичних спостережень і сценарних припущень, ретроспективною та формальною перевіркою і аналізом чутливості. Перебір 243 комбінацій станів п'яти критичних передумов перевірив логіку дозволу на запуск, а перебір 32 комбінацій заходів виявив залежність вибору портфеля від критерію оцінювання й ресурсних обмежень. Наукові висновки сформульовано в межах досліджених випадків і перевірених сценаріїв.

Ретроспективне зіставлення показало, що шість із 15 прибуткових спостережень мали фінансовий сигнал, який потребував додаткової перевірки. Запропонований профіль конкретизує, які дані необхідні для перевірки готовності процесу після виявлення такого сигналу. Для оцінки точності діагностики та ефекту практичного застосування механізму потрібні окремі спостереження за його використанням на підприємствах.

За звітом StrikePlagiarism від 15.10.2026 (ID 335230549), наведеним у матеріалах дисертації, КП 1 становить 0,32 %, КП 2 – 0,07 %, коефіцієнт цитування – 1,47 %, індикатор контенту ШІ – 0 %. Показники наведено як результати автоматизованої перевірки. Відомості про використання цифрових інструментів автор розкрив на титульному аркуші рукопису.

Дисертація має внутрішню єдність і завершену структуру. Вона містить анотації українською та англійською мовами, список публікацій, вступ, три розділи, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі зазначено 321 сторінку основного тексту, 103 нумеровані таблиці, 33 рисунки та 117 найменувань у списку джерел.

5. Публікації за темою дисертації та особистий внесок здобувача

Основні положення та результати дисертації представлено в 11 наукових працях. Із них чотири статті опубліковано в наукових фахових виданнях України, дві з цих статей є одноосібними. Сім праць опубліковано в матеріалах науково-практичних конференцій. Загалом три праці є одноосібними, вісім підготовлено у співавторстві.

Статті, у яких висвітлено основні результати дисертації

1. Козюра І., Дорошенко В. Ефективні інструменти когнітивного потенціалу менеджера в умовах нестабільності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 1–2 (302–303). С. 108–112. DOI 10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-108-112.

Особистий внесок здобувача полягає в розкритті інструментів когнітивного впливу на персонал підприємства в умовах кризи для відновлення резильєнтності бізнесу.

2. Козюра І. В., Дорошенко В. В. Соціально відповідальний бізнес як стратегія зміцнення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах кризових викликів. Бізнес Інформ. 2024. № 11. С. 294–300. DOI 10.32983/2222-4459-2024-11-294-300.

Особистий внесок здобувача полягає у визначенні теоретичних засад стратегічного забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

3. Дорошенко В. В. Особливості антикризового управління в умовах воєнного стану на рівні малих, середніх та великих підприємств. Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування». 2025. № 3 (43). С. 310–319. DOI 10.52058/2786-5274-2025-3(43)-310-319.

Одноосібна публікація здобувача.

4. Дорошенко В. Адаптивні стратегії антикризового управління в післявоєнному відновленні економіки України. Успіхи і досягнення у науці. 2025. № 4 (14). С. 973–984. DOI 10.52058/3041-1254-2025-4(14)-973-984.

Одноосібна публікація здобувача.

Матеріали конференцій, що відображають апробацію дослідження

5. Дорошенко В. В., Козюра І. В. Індивідуально-психологічні аспекти прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. Наука і молодь у XXI сторіччі. Збірник тез доповідей Всеукраїнської молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 30 листопада 2022 р.). Полтава, ПУЕТ, 2022. С. 32–36. Електронна версія.

6. Козюра І. В., Дорошенко В. В., Цимбалюк А. С. Управління розвитком ресурсної організації в умовах кризового стану та трансформації економіки України. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18–19 квітня 2023 р.). Київ, Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 1. С. 216–218. Електронна версія.

7. Дорошенко В. В., Козюра І. В. Цифровізація менеджменту в умовах війни. Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції (Хмельницький, 26 жовтня 2023 р.). Хмельницький, ХКТЕІ, 2023. С. 87–89. Електронна версія.

8. Дорошенко В. В., Лучко А. В., Цимбалюк А. С. Інноваційні технології менеджменту організацій освітньої і медичної сфер в умовах воєнного стану. Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 13 лютого 2024 р.). Полтава, ПУЕТ, 2024. С. 55–58. Електронна версія.

9. Козюра І., Дорошенко В. Індивідуально-психологічний потенціал управлінця в умовах нестабільності. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю (Івано-Франківськ, 31 травня 2024 р.). Івано-Франківськ, ІФНТУНГ, 2024. С. 554–557. Електронна версія.

10. Дорошенко В. В. Адаптація бізнес-моделей в умовах кризи: аналіз діяльності українських підприємств під час війни. Наука і молодь у XXI сторіччі. Збірник матеріалів X Міжнародної молодіжної науково-практичної інтернет-конференції (Полтава, 28 листопада 2024 р.). Полтава, ПУЕТ, 2025. С. 426–429. Електронна версія.

11. Козюра І., Дорошенко В. Роль соціально відповідального бізнесу як інструменту зміцнення стійкості підприємств та підтримки місцевих громад в умовах кризових викликів. Публічна політика в умовах війни та міжнародних викликів. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Вінниця, 17 квітня 2025 р.). Вінниця, Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2025. С. 69–73. Електронна версія.

Одноосібні праці висвітлюють особливості антикризового управління підприємствами різного масштабу, адаптивні стратегії повоєнного відновлення та адаптацію бізнес-моделей у період війни. У співавторських працях особистий доробок здобувача визначено за описами його внеску в дисертації. Використані в рукописі результати спільних публікацій супроводжено посиланнями на відповідні праці.

Загальний висновок і рекомендації

ВВАЖАТИ, що дисертаційна робота Дорошенка Владислава Володимировича на тему «Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану та повоєнний період» є завершеним науковим дослідженням, у якому розвинуто теоретико-методичні засади антикризового менеджменту та розроблено прикладний інструментарій діагностики критичних станів, організації виконання рішень і переходу до контрольованого відновлення.

Одержані результати мають наукову новизну, теоретичне і практичне значення та відповідають темі дисертації, спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» й освітньо-науковій програмі «Менеджмент». Мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано, а висновки випливають із результатів теоретичного, аналітичного та прикладного опрацювання проблеми.

РЕКОМЕНДУВАТИ дисертацію Дорошенка Владислава Володимировича на тему «Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану та

повоєнний період», подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», до публічного захисту в разовій спеціалізованій вченій раді Полтавського університету економіки і торгівлі відповідно до Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами).

Запропонований склад разової спеціалізованої вченої ради

Рекомендувати Вченій раді Полтавського університету економіки і торгівлі утворити разову спеціалізовану вчену раду для захисту дисертації Дорошенка Владислава Володимировича за спеціальністю 073 «Менеджмент» у наведеному складі.

Голова разової спеціалізованої вченої ради

Рогоза Микола Єгорович – професор кафедри економічної кібернетики, бізнес-економіки та інформаційних систем Полтавського університету економіки і торгівлі, доктор економічних наук (08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами»), професор.

Рецензенти

Костишина Тетяна Адамівна – завідувач кафедри управління персоналом, економіки праці та економічної теорії Полтавського університету економіки і торгівлі, доктор економічних наук (08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика»), професор.

Гудзь Тетяна Павлівна – директор Навчально-наукового центру підготовки кадрів вищої кваліфікації Полтавського університету економіки і торгівлі, доктор економічних наук (08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»), професор.

Офіційні опоненти

Виговська Наталія Георгіївна – завідувач кафедри фінансів Державного університету «Житомирська політехніка», доктор економічних наук (08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит»), професор.

Дорошенко Ольга Олександрівна – доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму Полтавського державного аграрного університету, кандидат економічних наук (08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»), доцент.

За результатами голосування «за» – 10, «проти» – немає, «утрималися» – немає.

Голова засідання: завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., професор Людмила ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ

Секретар: асистент кафедри менеджменту Юрій ЄЖЕЛИЙ

«29» жовтня 2026 року

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ Ідентифікаційний код 01597997 УКРАЇНА

Особистий підпис Л. Шимановської-Діанич
ЗАВІРЯЮ Ю. Єжелого
Начальник відділу кадрів ПУЕТ О. Чуйкова