

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Дніпровського національного
університету імені Олеся Гончара
Олег МАРЕНЦОВ



2026 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», представленої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка

Витяг

з протоколу № 2 від 04 вересня 2026 року фахового семінару (об'єднаного (міжкафедрального) наукового семінару) факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара

Головуючий на фаховому семінарі (об'єднаному (міжкафедральному) науковому семінарі) факультету економіки д-р екон. наук, проф. Гринько Т.В.

Секретар фахового семінару (об'єднаного (міжкафедрального) наукового семінару) факультету економіки канд. екон. наук, доц. Левкович О.В.

Присутні: 16 з 20 членів міжкафедрального семінару: д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки ДНУ **Гринько Тетяна Валеріївна** (голова, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами ДНУ **Яровенко Тетяна Сергіївна** (заступник голови, 08.00.03 – економіка та управління національним господарством); канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДНУ **Левкович Оксана Володимирівна** (секретар, 08.00.08 – гроші, фінанси і кредит); д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДНУ **Шевцова Олена Йосипівна** (08.06.01 – економіка підприємства і організація виробництва); д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами ДНУ **Семенча Ілона Євгенівна** (08.00.11 - математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці); д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності ДНУ **Жиленко Катерина Миколаївна** (08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини); д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики ДНУ **Небаба Наталія Олександрівна**

(08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини; 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу та логістики ДНУ **Зінченко Ольга Анатоліївна** (08.00.05 – розвиток продуктивних сил і регіональна економіка); канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами ДНУ **Павлов Роман Анатолійович** (08.00.08 – гроші, фінанси і кредит); канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри міжнародної економіки і світових фінансів ДНУ **Краснікова Наталія Олександрівна** (08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини); д-р екон. наук, проф., професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики ДНУ **Іванов Роман Вячеславович** (08.00.11 - математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці); канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами ДНУ **Яковенко Владислав Сергійович** (08.00.11 - математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці); канд. екон. наук, доц., доцент кафедри міжнародної економіки та світових фінансів ДНУ **Дзяд Олена Василівна** (08.00.01 – економічна теорія та історія економічної думки); д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДНУ **Макаренко Юлія Петрівна** (08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); канд. екон. наук, доц., доцент кафедри маркетингу та логістики ДНУ **Сокол Поліна Миколаївна** (08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); д-р екон. наук, проф., професор кафедри міжнародного менеджменту ДНУ **Нямешук Ганна Валеріївна** (08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини).

Запрошені:

аспірант **Чичотка В.В.;**

д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів **Жадько Костянтин Степанович** (08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) – рецензент.

Згідно з п. 25 Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, члени міжкафедрального семінару та/або здобувач можуть брати участь у засіданні за допомогою засобів відео зв'язку в режимі реального часу. Зважаючи на умови воєнного стану та за погодженням з проректором з наукової роботи ДНУ засідання відбувається з використанням засобів відео зв'язку в режимі реального часу за допомогою програмного забезпечення Zoom.

Віддалено приєдналися д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри туристичного бізнесу та гостинності **Жиленко Катерина Миколаївна**, канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів **Краснікова Наталія Олександрівна** та здобувач **Чичотка Валерій Валентинович**.

Всіх колег ідентифіковано та визнано їх особисту присутність на засіданні, зокрема із використанням засобів відео зв'язку в режимі реального часу.

Порядок денний: розгляд і обговорення дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», представленої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

Тема дисертації затверджена на засіданні вченої ради Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, науковим керівником призначено канд. екон. наук, доц. Олійник Т.І. (протокол № 4 від 01.12.2022 р.). Тема дисертації уточнена відповідно до рішення вченої ради факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара від 09.04.2026 р. протокол № 9 у формулюванні «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», науковим керівником призначено канд. екон. наук, доц. Павлова Р.А. Підготовка здобувача третього рівня вищої освіти здійснювалася за акредитованою освітньо-науковою програмою «Економіка» зі спеціальності 051 Економіка (Сертифікат про акредитацію освітньої програми 20247, дійсний до 24.03.2027).

СЕКРЕТАР, канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування ДНУ Левкович О.В. ознайомила присутніх з основними відомостями про здобувача.

Чичотка Валерій Валентинович народився 30 вересня 1981 року у м. Навої, Узбекистан. Громадянин України. У 2017 році закінчив Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара і отримав повну вищу освіту за спеціальністю «Бізнес-адміністрування» та отримав диплом магістра з відзнакою.

З 23 вересня 2022 року зарахований до аспірантури Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність за денною формою (наказ №1095с від 23.09.2022 р.). З 19.02.2025 р. по 18.02.2026 р. знаходився в академічній відпустці (наказ від 19.02.2025 р. № 162с). З 13.04.2026 р. переведений на спеціальність 051 Економіка (наказ від 10.04.2026 р. № 296с). Індивідуальний план роботи аспіранта виконано в повному обсязі.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара в рамках кафедральних науково-дослідних тем «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (номер державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.); «Моделювання соціально-економічних процесів та систем у контексті забезпечення економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.); «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та

процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0125U002050, 2025-2027 рр.).

Дисертаційну роботу виконано в Дніпровському національному університеті імені Олеся Гончара. Є висновок наукового керівника, канд. екон. наук, доцента Павлова Романа Анатолійовича та висновки фахівців-експертів відповідно до встановлених вимог.

За темою дисертації опубліковано 25 наукових праць, зокрема: 8 статей – у наукових фахових виданнях України), 2 праці, які додатково відображають результати дисертації (з них 1 розділ у колективній монографії та 1 – у науковому періодичному іноземному виданні) та 15 тез доповідей у матеріалах наукових та науково-практичних конференцій.

Також наявні акти про впровадження результатів дисертаційної роботи в практичну діяльність: ТОВ «БІЛТЕКС» (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.); ТОВ «АІБЕНД» (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.); ТОВ «НФМ АГРО» (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.); ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.); ТОВ «МЕД-СЕРВІС» (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.); Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.) та в освітній процес Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара МОН України (акт № 87-904-162 від 31.08.2026 р.).

СЛУХАЛИ:

Обговорення дисертації Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», поданої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

За результатами перевірки дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» на плагіат програмою «StrikePlagiarism» виявлено, унікальність тексту складала 91,90%, після детального аналізу звіту подібностей, встановлено, що з 4,63% подібностей це – 3,21 % становлять збіги літературних джерел, термінологія, латинські назви та випадкові збіги словосполучень, а 1,42 % запозичень складають наукові праці Чичотки Валерія Валентиновича. Таким чином, на підставі перевірки зроблено висновок: робота Чичотки Валерія Валентиновича має високий рівень оригінальності (96,53%) і може бути допущена до захисту.

Перевірку на плагіат здійснювала комісія у складі канд. екон. наук, доц., завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування Левкович О.В., д-р екон. наук, проф., завідувача кафедри маркетингу та логістики Зінченко О.А., канд. екон. наук, доц., доцента кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Белозерцева В.С.

Робота виконана на 11,5 авторських аркушах і містить такі складові частини: анотація, зміст, вступ, основна частина, висновки, список використаних джерел.

Роботу розглядали три фахівця-експерти – д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства Університету митної

справи та фінансів Жадько Костянтин Степанович; д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Макаренко Юлія Петрівна; д-р екон. наук, проф., професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Іванов Роман Вячеславович.

Доповідь Чичотки В.В.:

Основні положення дисертаційної роботи на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу».

На сучасному етапі функціонування підприємств України відбувається в умовах мультифакторної турбулентності та невизначеності, сформованої під впливом повномасштабної війни, цифрової трансформації, деструкції виробничо-логістичної інфраструктури, енергетичних дисбалансів, міграційних процесів і загострення глобальної конкурентної взаємодії. Кумулятивний та взаємопосилювальний характер зазначених детермінантів зумовлює нелінійність змін параметрів функціонування підприємств, підвищує варіативність стратегічних сценаріїв, ускладнює ідентифікацію причинно-наслідкових зв'язків та обмежує результативність традиційних моделей стратегічного управління, зорієнтованих на екстраполяцію усталених тенденцій і поступове нарощування ресурсної бази.

За таких умов потенціал підприємства набуває динамічної та трансформаційної природи, а його результативність визначається не стільки обсягом акумульованих ресурсів, скільки здатністю до їх оперативної рекомбінації, адаптивного переформатування та відновлення відповідно до змін середовища. Відтак резильєнтність доцільно розглядати як інтегральну характеристику потенціалу, що відображає спроможність підприємства абсорбувати деструктивні впливи, зберігати функціональну спроможність, відновлювати втрачені можливості, трансформувати внутрішню конфігурацію ресурсів і компетенцій та формувати нові передумови для стратегічного розвитку й довгострокової конкурентоспроможності.

Водночас сучасні підходи до діагностики потенціалу підприємства переважно зберігають ресурсно-статичну орієнтацію, недостатньо враховуючи його резильєнтність, невизначеність і нелінійний характер взаємодії його складових. Також недостатньо сформованими є підходи, що інтегрують діагностику, прогнозування трансформацій потенціалу, сценарне моделювання та вибір стратегічних альтернатив у єдиний безперервний контур стратегічного управління.

Саме це зумовило актуальність теми моєї дисертаційної роботи, спрямованої на розроблення науково-методичного підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який забезпечує врахування трансформації його потенціалу, оцінювання та цілеспрямоване зміцнення резильєнтності в умовах динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Метою дисертаційної роботи є розвиток теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичного інструментарію формування й реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу на засадах забезпечення та підвищення його резильєнтності.

Реалізація поставленої мети зумовила виконання таких завдань, як:

- поглибити теоретично-категоріальний базис потенціалу підприємства, уточнити його сутність і структуру;
- узагальнити теоретико-методичні засади оцінювання потенціалу підприємства та обґрунтувати доцільність застосування теорії нечітких множин для його діагностики;
- визначити особливості формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу;
- дослідити галузеві особливості формування та трансформації потенціалу підприємств України;
- розробити методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання із включенням резильєнтної складової;
- здійснити апробацію розробленого інструментарію на емпіричному матеріалі;
- розробити підхід до типологізації підприємств за профілем потенціалу на основі самоорганізаційних карт;
- розробити модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства засобами адаптивних нейро-нечітких систем;
- обґрунтувати матричний підхід до формування диференційованих стратегій розвитку підприємства;
- розробити механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства.

Об'єкт дослідження є процеси формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

Предмет дослідження є теоретичні та науково-методичні засади формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу з урахуванням резильєнтності підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методологічних засад та розробленні інструментарію формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

У першому розділі дисертації систематизовано та концептуально узагальнено теоретико-методичні засади дослідження потенціалу підприємства, його діагностики та стратегічного розвитку підприємства в умовах структурно-функціональної трансформації. Критичний аналіз наукових підходів до визначення сутності потенціалу засвідчив обмеженість традиційних ресурсно-функціональних інтерпретацій, які не забезпечують адекватного відображення його динамічної, системної та трансформаційної природи. Дослідження генези понятійно-термінологічного апарату й порівняльний аналіз концептуальних підходів дали змогу ідентифікувати системоутворювальні характеристики потенціалу як багатовимірної, ієрархічно організованої та динамічної системи, у межах якої відбувається синергетична конвергенція ресурсів, компетентностей, знань і організаційних можливостей під впливом сукупності ендогенних та екзогенних детермінант.

Узагальнення результатів дослідження сформувало теоретико-

концептуальне підґрунтя для розвитку трактування потенціалу підприємства та обґрунтування авторської позиції, яка виходить за межі його традиційної ресурсно-функціональної інтерпретації та акцентує стратегічну роль у забезпеченні адаптації, розвитку й формуванні стійких конкурентних переваг.

Отже, потенціал підприємства запропоновано визначати як інтегральну багаторівневу систему можливостей, що поєднує внутрішні ресурси, знання, організаційно-управлінські компетенції, можливості та виробничі потужності, і яка під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища здатна до цілеспрямованої мобілізації з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Така система забезпечує адаптивність підприємства, формування довгострокових конкурентних переваг і, водночас, визначає межі його стратегічних можливостей та економічної життєздатності.

Узагальнення наукових підходів до класифікації та структуризації потенціалу підприємства дало змогу поглибити теоретичні засади його дослідження шляхом удосконалення класифікації за напрямками застосування, обґрунтування ієрархічної моделі та розширення складу функціональних компонентів потенціалу.

Обґрунтовано доцільність розгляду потенціалу підприємства через призму його практичного використання в системі управління, що забезпечує узгодження ресурсно-можливісного базису зі стратегічними цілями розвитку. У межах авторського підходу потенціал підприємства диференційовано на потенціал поточного функціонування, надлишковий (проблемний), стратегічний та потенціал синергії: перший забезпечує безперервність операційної діяльності, другий характеризує невикористані або неефективно інтегровані ресурси, третій визначає можливості довгострокового розвитку та адаптації, а потенціал синергії відображає додаткові ефекти від узгодженої взаємодії ресурсів і компетенцій, що формують стійкі конкурентні переваги.

Аналіз теоретико-методичних підходів до класифікації та структуризації потенціалу підприємства засвідчив концептуальну неоднорідність інтерпретацій його змісту, компонентного складу, внутрішньої організації та характеру взаємозв'язків між окремими елементами. Існуючі підходи характеризуються відмінностями не лише у визначенні сукупності структурних компонентів потенціалу, а й у принципах їх систематизації, функціонального групування та взаємопідпорядкування, що зумовлює фрагментарність його теоретичного представлення та ускладнює формування цілісного бачення потенціалу як складної, багаторівневої та внутрішньо взаємопов'язаної системи. Виявлена неоднорідність обумовила необхідність удосконалення підходу до структуризації потенціалу підприємства на засадах ієрархічної системної організації, яка дає змогу відобразити рівневу побудову потенціалу, послідовність і логіку формування його складових, характер функціонально-структурних взаємозв'язків та взаємозалежність між окремими елементами в межах інтегрованої системи.

Отже, структура потенціалу підприємства має багаторівневу та ієрархічну організацію, що охоплює інтегральний, функціонально-цільовий, видовий, компонентний та елементний рівні, кожен з яких відображає відповідний ступінь диференціації та конкретизації його внутрішньої будови. Для забезпечення

структурно-функціональної цілісності та аналітичної придатності оцінювання споріднені елементи інтегровано за функціональним принципом у п'ять базових складових - виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну та маркетингову, які у сукупності репрезентують ключові напрями формування ресурсно-функціональних можливостей підприємства.

Водночас трансформаційний характер сучасного бізнес-середовища, зростання невизначеності, інтенсивності екзогенних шоків і кризових впливів зумовлюють необхідність розширення традиційної структури потенціалу характеристиками, що відображають його стійкість, адаптивність і відновлюваність. У зв'язку з цим до структури введено резильєнтну складову, яка акумулює здатність підприємства протистояти деструктивним впливам, адаптивно перебудовувати внутрішні можливості, відновлювати втрачені ресурси та компетентності й забезпечувати безперервність стратегічного розвитку в умовах нестабільності та невизначеності.

Проведений аналіз методичних засад оцінювання потенціалу підприємства засвідчив концептуально-методологічну недостатність традиційного інструментарію, переважно зорієнтованого на статичну кількісну репрезентацію ресурсно-функціональних характеристик, для адекватного відображення його якісної багатовимірності, невизначеності, взаємозумовленості складових та динаміки структурно-функціональних трансформацій. У розвиток існуючих підходів здійснено авторську систематизацію методів оцінювання за ресурсно-результативною, кількісно-методичною, управлінсько-стратегічною та цифрово-прогностичною логікою, а систему принципів оцінювання доповнено вимогами резильєнтності, цифрової орієнтованості, прогностичності, адаптивності та безперервної актуалізації діагностичних результатів.

За умов високої турбулентності та нелінійної зміни параметрів бізнес-середовища стратегія підприємства набуває ознак адаптивної управлінської конструкції, здатної до параметричного коригування відповідно до трансформацій його внутрішнього потенціалу та екзогенних детермінант розвитку. У цьому контексті діагностика потенціалу виконує не лише оцінювальну, а й стратегічно-орієнтуючу та прогностичну функцію, формуючи інформаційно-аналітичне підґрунтя для диференціації стратегічних альтернатив, вибору відповідної траєкторії розвитку та своєчасної модифікації механізмів реалізації стратегії залежно від зміни параметрів потенціалу й середовища функціонування.

Встановлено, що оцінювання потенціалу підприємства характеризується епістемічною невизначеністю, зумовленою якісною природою значної частини його характеристик, нелінійністю та взаємозалежністю складових, а також використанням експертних лінгвістичних суджень. Обґрунтовано доцільність застосування теорії нечітких множин як математичного апарату, онтологічно узгодженого з якісним, лінгвістично заданим і частково невизначеним характером інформації про потенціал. Порівняння альтернативних підходів до формалізації невизначеності засвідчило переваги нечітко-множинного інструментарію щодо формалізації, агрегування та інтерпретації експертних оцінок.

Доведено доцільність використання трапецієподібних функцій належності, які адекватно відображають інтервальну природу лінгвістичних характеристик

потенціалу та, на відміну від точкового представлення, забезпечують стійкіше відображення зон належності до відповідних якісних станів. Це створює методичне підґрунтя для підвищення достовірності, стійкості та інтерпретованості інтегральної оцінки потенціалу і її подальшого використання у стратегічному управлінні.

За результатами дослідження теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу обґрунтовано перехід від лінійно-послідовної моделі реалізації стратегічних планів до адаптивної системи стратегічного управління, функціонування якої ґрунтується на безперервному моніторингу параметрів потенціалу, повторній діагностиці його структурних трансформацій, ідентифікації стратегічних відхилень та коригуванні управлінських впливів. Доведено, що зміна конфігурації потенціалу може зумовлювати трансформацію траєкторії реалізації стратегії як за збереження стратегічної мети, так і за необхідності її перегляду, залежно від глибини та спрямованості внутрішніх і зовнішніх змін. При цьому цифрова трансформація посилює проактивний, сценарний і дата-орієнтований характер стратегічного управління.

На цій основі розроблено концептуальну модель формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, яка інтегрує адаптивне планування, циклічні процедури моніторингу та діагностики потенціалу, прогнозування напрямів його трансформації, сценарне моделювання та коригування стратегічних рішень. Модель формує замкнений контур стратегічного управління «діагностика – прогнозування – стратегічний вибір – реалізація – моніторинг – повторна діагностика – коригування», що забезпечує синхронізацію стратегічних орієнтирів із фактичними можливостями підприємства, підвищує адаптивність управлінських рішень та створює передумови для стійкого розвитку і відтворення довгострокових конкурентних переваг.

Зміни траєкторії реалізації стратегії підприємства може розгортатися за двома принципово відмінними сценаріями, диференційованими за характером взаємозв'язку між змінами потенціалу та стратегічними орієнтирами підприємства. Перший сценарій передбачає збереження стратегічної мети за умови адаптивної перебудови механізмів і параметрів її досягнення відповідно до структурно-функціональних трансформацій потенціалу. Така перебудова реалізується через оптимізацію та перерозподіл ресурсів, реорганізацію бізнес-процесів, нарощування компетентнісного базису, технологічну модернізацію та цифровізацію управлінських процедур.

Другий сценарій передбачає трансформацію самої стратегічної мети у разі, коли масштаб або спрямованість змін потенціалу та зовнішнього середовища обумовлюють втрату досяжності попередніх стратегічних орієнтирів. У цьому випадку відбувається не лише коригування інструментів реалізації, а структурно-цільова реконфігурація стратегії, що охоплює перегляд стратегічних пріоритетів, напрямів і часових горизонтів розвитку, критеріїв результативності та необхідного ресурсного забезпечення. Результатом такого процесу є формування нової траєкторії реалізації стратегії, узгодженої з актуальною конфігурацією потенціалу підприємства та трансформованими параметрами його функціонального середовища.

Проведений аналіз засвідчив виражену галузеву диференціацію параметрів формування, функціонування та трансформації потенціалу підприємств України, зумовлену специфікою технологічних, ресурсних, організаційних і ринкових умов їх діяльності. Досліджувані галузі - машинобудування, харчова промисловість, ІТ-сектор, логістика та торгівля - репрезентують принципово відмінні структурно-функціональні конфігурації потенціалу: від матеріало-, капітало- та технологіємістких виробничих систем до знаннєво-, інноваційно- та цифровоорієнтованих моделей створення вартості. Диференціація проявляється у характері та інтенсивності змін кількісних і якісних параметрів потенціалу, зокрема чисельності підприємств і зайнятих працівників, масштабів реалізації, інвестиційної та інноваційної активності, рівня цифровізації, що підтверджує неоднорідність галузевих траєкторій формування та структурної трансформації потенціалу.

Галузевий аналіз засвідчив диференційований характер резильєнтності потенціалу, що проявляється через неоднакові механізми адаптації, відновлення та відтворення його структурно-функціональних складових. Торгівля характеризується найвищою відновлюваністю кількісної бази суб'єктів господарювання, машинобудування - значним потенціалом відновлення ресурсно-інвестиційної та виробничо-технологічної бази, логістика - поступовою адаптацією до тривалого безпекового та інфраструктурного деструктивного впливу, тоді як ІТ-сектор демонструє високу результативнісну гнучкість, зумовлену переважанням нематеріальних активів, знань і цифрових компетентностей. Водночас зіставлення динаміки відновлення потенціалу з результативними параметрами функціонування засвідчило, що відновлювальна спроможність сама по собі не гарантує стійкості досягнутого результату, оскільки її реалізація детермінується структурою та домінуючими компонентами потенціалу. Відповідно, у машинобудуванні визначальними виступають виробничо-технологічні та інвестиційні можливості, у харчовій промисловості - стабільність виробничо-постачальних процесів, у логістиці - безперервність потоків та операційна адаптивність, у торгівлі - гнучкість збутових механізмів і чутливість до трансформації попиту, в ІТ - людський капітал, знаннєві ресурси, технологічна база та організаційна мобільність. Паралельне посилення інноваційної активності в досліджуваних секторах підтверджує інноваційно-цифрову детермінацію трансформації потенціалу та нарощування його адаптаційної спроможності.

Таким чином, отримані результати за п'ятьма структурно та функціонально відмінними секторами створюють емпіричне та методичне підґрунтя для верифікації запропонованого інструментарію комплексної діагностики потенціалу підприємства. Його застосування забезпечує можливість диференційованого врахування галузевої специфіки, структурної неоднорідності потенціалу, варіативності вагомості його складових і специфічних механізмів їх трансформації, водночас зберігаючи методологічну єдність процедур інтегрального оцінювання, типологізації та прогнозування розвитку потенціалу.

Задача діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності полягала у формуванні інтегральної оцінки його стану на основі різномірних кількісних і якісних показників з урахуванням невизначеності вихідних даних, виявленням проблемних складових («вузьких місць») та використанням результатів для

обґрунтування стратегічного вибору. Для її розв'язання обґрунтовано структуру потенціалу, систему лінгвістичних змінних і функцій належності, алгоритм згортки нечітких оцінок та діагностичну шкалу ідентифікації його стану.

Ключові індикатори резильєнтного потенціалу було систематизовано відповідно до чотирьох здатностей моделі 4А організаційної резильєнтності. Основою запропонованого методичного інструментарію є формалізація якісних оцінок складових потенціалу за допомогою апарату лінгвістичних змінних. Для кожної з шести складових потенціалу використовується єдина терм-множина лінгвістичних змінних - «критичний», «низький», «середній», «високий», «дуже високий», що забезпечує зіставність оцінок та коректність їх подальшого агрегування. Для формалізації лінгвістичних термінів використано трапецієподібні функції належності, оскільки вони адекватніше відображають природу експертних суджень: кожен якісний стан потенціалу характеризується не одним точним значенням, а певним діапазоном значень.

Процедура діагностики потенціалу підприємства на основі запропонованого інструментарію реалізується у вигляді послідовного п'ятиетапного алгоритму. Запропонований інструментарій не є класичною системою нечіткого логічного виведення, а ґрунтується на прямому нечітко-множинному агрегуванні: лінгвістичні оцінки складових формалізуються нечіткими числами та згортаються в інтегральну оцінку за адитивною зваженою схемою, що забезпечує простоту, прозорість і коректність комплексного оцінювання потенціалу без необхідності формування складної бази правил.

Також в рамках розробленого методичного інструментарію, було запропоновано діагностичну шкалу, що дозволяє не лише кількісно оцінити загальний рівень потенціалу підприємства, а й перевести отриманий результат у площину конкретних управлінських рішень. При цьому важливою перевагою інструментарію є можливість аналізу не тільки інтегрального показника, а й профілю потенціалу за його окремими складовими.

З метою апробації методичного інструментарію діагностики потенціалу підприємства, в роботі запропоновано рекомендовані вагові коефіцієнти складових потенціалу для підприємств України п'яти секторів економіки.

Апробацію розробленого інструментарію проведено на емпіричному матеріалі 175 підприємств п'яти секторів економіки України, сформованому за даними експертного опитування (3–5 експертів на підприємство), що підтвердило працездатність інструментарію: він дозволив коректно агрегувати експертні оцінки в інтегральний показник, ідентифікувати стан потенціалу за діагностичною шкалою, будувати секторальні профілі та фіксувати трансформацію потенціалу в динаміці.

Підтверджено достовірність отриманих результатів: узгодженість експертних оцінок за коефіцієнтом конкордації Кендалла засвідчила високий рівень погодженості суджень експертів, узгодженість вагових коефіцієнтів за методом Сааті підтверджено відношенням узгодженості ($CR < 0,10$ для всіх секторів), а аналіз чутливості довів робастність інтегрального показника до варіації вагових коефіцієнтів. Секторальний аналіз виявив закономірну галузеву диференціацію рівня потенціалу, що узгоджується з встановленими тенденціями.

Апробація запропонованого методичного інструментарію діагностики дала змогу оцінити потенціал окремих підприємств, здійснити їх типологізацію за профілем потенціалу та спрогнозувати траєкторії його розвитку, що стало основою для обґрунтування диференційованих стратегій розвитку. Для розв'язання даної задачі обрано метод самоорганізаційних карт Кохонена.

Вхідними даними для навчання карти слугують нормовані вектори шести складових потенціалу підприємств станом на 2025 р. Якість навчання карти оцінено за двома стандартними метриками: помилка квантування, що характеризує середню відстань між вхідними векторами та їх нейронами-переможцями, склала 0,15; топографічна помилка, що відображає частку об'єктів з несуміжними першим і другим нейронами-переможцями, склала 0,17. Обидва значення свідчать про прийнятну якість відображення структури даних. Уніфіковану матрицю відстаней з розподілом підприємств за виявленими кластерами представлено на слайді.

На матриці світлі зони відповідають близьким (схожим) нейронам, темні – межах між кластерами. Для змістовної інтерпретації структури карти в роботі побудовано карти компонент за кожною з шести складових потенціалу, які відображають розподіл значень окремої складової по нейронах карти.

Аналіз карт компонент виявляє змістовні особливості: зони високих значень кадрової та інноваційної складових просторово збігаються між собою, але не збігаються із зоною високої виробничої складової, що відображає структурну відмінність між підприємствами ресурсного та інтелектуального типів. Зона високої резильєнтності частково перекривається із зоною фінансової складової. Взагалі карта резильєнтної складової вирізняється найбільш нерівномірним розподілом: зона її високих значень локалізована і збігається із зоною розташування високопотенційних інноваційних підприємств, що візуально підтверджує зв'язок резильєнтності з цифровою зрілістю та адаптивністю.

В результаті, було виявлено чотири кластери, що отримали змістовну інтерпретацію на основі аналізу їх середніх профілів за шістьма складовими та секторальним складом.

Аналіз секторального складу кластерів виявляє виражену, але не абсолютну галузеву специфіку. Кластер 3 («інноваційно-резильєнтні») майже повністю сформований підприємствами ІТ-сектора (20 з 22), що відображає притаманну галузі структуру потенціалу з домінуванням кадрової, інноваційної та резильєнтної складових. Водночас решта кластерів мають змішаний секторальний склад: підприємства машинобудування, харчової промисловості, торгівлі та логістики представлені в усіх трьох «ресурсних» кластерах (1, 2, 4), що свідчить про суттєву внутрішньогалузеву диференціацію за рівнем і профілем потенціалу. Це підтверджує, що приналежність до кластера визначається не лише сектором, а насамперед індивідуальним профілем потенціалу підприємства, зокрема рівнем його резильєнтності.

Показово, що до кризового кластера 1 потрапили підприємства всіх секторів, крім ІТ, тоді як жодне ІТ-підприємство не є кризовим, що додатково підкреслює роль цифрової зрілості та резильєнтності як факторів стійкості. Отже, на слайді представлено кількісний розподіл підприємств за кластерами та середній рівень потенціалу кожного кластера, що дозволило оцінити відносну поширеність

виявлених типів підприємств у вибірці.

Задача обґрунтування стратегій розвитку підприємства потребує врахування динамічного виміру – прогнозу того, у якому напрямі змінюватиметься потенціал підприємства за збереження поточних тенденцій та за різних управлінських впливів. Для розв’язання цієї задачі в роботі застосовано адаптивну нейро-нечітку систему виведення (ANFIS), яка є логічним продовженням нечітко-множинного апарату, покладеного в основу розробленого методичного інструментарію. В моделі використано два входи: поточне значення інтегрального показника потенціалу та рівень резильєнтного потенціалу підприємства як ключовий чинник, що визначає траєкторію відновлення. Вихідною змінною є прогнозоване значення інтегрального показника наступного періоду. Такий підхід забезпечує компактну структуру моделі за збереження прогнозної здатності.

Навчальну вибірку сформовано на основі даних 175 підприємств за 2018-2025 рр.: для кожного підприємства побудовано послідовність пар «вхід–вихід» за суміжними роками. Загалом отримано 1225 прикладів, які розподілено на навчальну та тестову вибірки з поділом за підприємствами для уникнення витoku інформації.

Точність ANFIS-моделі оцінено на тестовій вибірці за трьома метриками: коефіцієнтом детермінації, середньоквадратичною похибкою та середньою абсолютною відсотковою похибкою. Отримані значення свідчать про високу прогнозну здатність моделі.

На основі навченої моделі виконано прогнозування траєкторій інтегрального показника потенціалу на 2026-2027 рр. для всіх підприємств вибірки. Прогнозні траєкторії показових підприємств у поєднанні з їх історичною динамікою 2018-2025 рр. наведено на слайді. Прогноз засвідчує, що кластери 2, 3 і 4 зберігають відносну стабільність, тоді як кризовий кластер 1 демонструє повільне, але позитивне відновлення (з 0,334 у 2025 р. до 0,343 у 2027 р.), що відображає поступовий вихід частини вразливих підприємств із кризового стану. Водночас розрив між кризовим кластером та рештою зберігається, що підкреслює інерційність відновлення підприємств з низькою резильєнтністю та необхідність цілеспрямованих управлінських впливів для його прискорення.

Враховуючи можливість сценарного прогнозування ANFIS-моделі в роботі розглянуто три сценарії управлінського впливу на резильєнтність: інерційний (резильєнтність незмінна), помірний (щорічне зростання резильєнтності на 0,05) та активний (щорічне зростання на 0,10). Отже, для оцінки диференційованого впливу зміцнення резильєнтності на підприємства різних типів, в роботі проведено сценарне моделювання для трьох підприємств з різних кластерів. Результати свідчать про те, що ефект від зміцнення резильєнтності залежить від вихідного стану підприємства: для підприємства кризового типу активний сценарій забезпечує вихід на суттєво вищий рівень, тоді як для ресурсно сильного підприємства зміцнення резильєнтності закріплює лідерські позиції.

На основі синтезу результатів кластеризації та прогнозування в третьому розділі роботи сформовано набір диференційованих стратегій розвитку підприємства. Стратегічний вибір визначається двома вимірами: статичним (приналежністю підприємства до певного кластера за профілем потенціалу) та

динамічним (прогнозованою траєкторією зміни потенціалу). Поєднання цих вимірів реалізовано у формі матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку».

На основі ANFIS-прогнозу кожне підприємство віднесено до одного з трьох типів траєкторії залежно від прогнозованої зміни інтегрального показника на горизонті 2025-2027 рр.: спадна, стабільна та висхідна. Клітинкам матриці поставлено у відповідність п'ять типових стратегічних альтернатив, узгоджених з діагностичною шкалою та розташованих за градієнтом «від подолання кризи до лідерства». Ту саму стратегію може бути рекомендовано для кількох клітинок зі схожим стратегічним профілем, що відображає закономірне зміщення стратегічного вибору при русі по матриці.

Обрана за матрицею стратегія конкретизується у комплексі управлінських рішень за окремими складовими потенціалу. З огляду на встановлену в дослідженні визначальну роль резильєнтності, у процесі реалізації стратегії пріоритет надається резильєнтним важелям – тим заходам, що одночасно підвищують і поточний рівень, і стійкість потенціалу до майбутніх шоків. Траєкторія реалізації стратегії також конкретизується залежно від кластерної приналежності підприємства.

З метою забезпечення ефективного переходу від обґрунтування стратегічної альтернативи до її практичної реалізації та своєчасного коригування управлінських рішень в роботі розроблено механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства. Механізм реалізації стратегії розвитку потенціалу розуміється як сукупність взаємопов'язаних управлінських процедур, ресурсів та інструментів, що забезпечують послідовне втілення обраної стратегії у конкретні заходи зі зміцнення складових потенціалу з наступним контролем результатів і коригуванням дій. Ключовою особливістю запропонованого механізму є його циклічний, а не лінійний характер: оскільки потенціал підприємства та його оточення безперервно змінюються, реалізація стратегії передбачає регулярне повернення до діагностики й перегляд стратегічного вибору.

Центральним елементом запропонованого механізму є контур моніторингу, який надає процесу реалізації стратегії циклічного, самокоригувального характеру. Механізм є універсальним і може застосовуватися підприємствами різних секторів і розмірів, потребуючи лише адаптації конкретних заходів та показників до галузевої специфіки. Його впровадження дозволяє перевести управління потенціалом підприємства на системну, кількісно обґрунтовану основу, що є особливо актуальним для українських підприємств в умовах необхідності відновлення та адаптації до сучасних викликів.

З метою оцінювання очікуваної ефективності стратегій зміцнення потенціалу, в роботі проведено оцінку прогнозованого приросту інтегрального показника потенціалу за різної інтенсивності реалізації стратегії зміцнення резильєнтності засобами розробленої ANFIS-моделі. Результати оцінювання ефективності виявляють принципову закономірність: віддача від стратегії зміцнення резильєнтності суттєво різниться між кластерами.

Найвищий приріст потенціалу забезпечує активна реалізація стратегії для підприємств кризового кластера 1, тоді як для збалансованого кластера 2 та вже резильєнтного кластера 3 приріст є найменшим; ресурсно сильний кластер 4 демонструє помірний приріст. Показник відносного ефекту підтверджує цю

закономірність: він є найвищим для кризового кластера і мінімальним для збалансованого, що відображає ефект насичення для підприємств із вже достатнім рівнем резильєнтності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у доведенні теоретичних положень дисертації до рівня конкретного методичного інструментарію, придатного для практичного застосування підприємствами. Основні результати дослідження використано Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації, а також у діяльності п'яти підприємств, що підтверджується відповідними документами.

ЗАПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ:

Питання: д-р екон. наук, проф. Шевцова О.Й.

Поясніть яким чином запропонована концепція резильєнтного потенціалу співвідноситься з категоріями стійкості, адаптивності, гнучкості та життєздатності підприємства?

Відповідь: По-перше, резильєнтний потенціал не є тотожним категоріям цим поняттям. Стійкість характеризує здатність зберігати основні параметри функціонування під впливом шоків; адаптивність - спроможність пристосовувати структуру та механізми діяльності до змінених умов; гнучкість відображає можливість оперативно змінювати ресурси, процеси та управлінські рішення; а життєздатність характеризує здатність підприємства зберігати функціональну та економічну спроможність у довгостроковій перспективі. Натомість резильєнтний потенціал, на відміну від цих точкових категорій, є ширшою системною характеристикою, яка охоплює не лише протидію кризовому впливу, а й здатність підприємства поглинати шоки, адаптуватися, відновлювати втрачені можливості та трансформувати потенціал відповідно до нової конфігурації середовища. Тобто принципова відмінність полягає в тому, що традиційні категорії переважно характеризують окремі властивості функціонування підприємства, тоді як резильєнтний потенціал у моєму дослідженні розглядається як інтегрована спроможність, що забезпечує перехід від збереження до відновлення і подальшої трансформації потенціалу. Саме тому його включення до структури потенціалу дозволяє оцінювати не лише те, наскільки підприємство здатне функціонувати сьогодні, а й наскільки воно спроможне зберегти, відновити та наростити свої стратегічні можливості після кризових впливів.

Питання: д-р екон. наук, проф. Шевцова О.Й.

Яким є характер взаємозв'язку між резильєнтним потенціалом та іншими функціональними складовими потенціалу підприємства і чи може такий взаємозв'язок формувати синергетичний ефект та як його визначити?

Відповідь: У роботі резильєнтний потенціал розглядається не як ізольована складова, а як інтегративна характеристика, що перебуває у взаємозв'язку з виробничим, фінансовим, кадровим, інноваційним і маркетинговим потенціалами. Цей зв'язок має двосторонній характер: з одного боку, рівень сформованості функціональних складових визначає спроможність підприємства протистояти

кризовим впливам, а з іншого - резильєнтність забезпечує збереження, відновлення та адаптивну перебудову цих складових у процесі трансформації підприємства. Тобто синергетичний ефект виникає, коли узгоджена мобілізація окремих складових забезпечує результат, вищий за просту суму їх ізольованого впливу. Наприклад, поєднання фінансових ресурсів, кадрових компетентностей, технологічних можливостей та цифрових інновацій може забезпечити значно вищу швидкість відновлення виробничого потенціалу, ніж їх окреме використання.

Питання: д-р екон. наук, проф. Зінченко О.А.

Які методологічні підходи покладено в основу формування п'ятирівневої ієрархічної моделі потенціалу підприємства та якими критеріями обґрунтовано межі між інтегральним, функціонально-цільовим, видовим, компонентним та елементним рівнями.

Відповідь: В основу формування п'ятирівневої ієрархічної моделі покладено системний, ієрархічний та функціонально-структурний підходи, які дають змогу розглядати потенціал не як просту сукупність ресурсів, а як багаторівневу систему взаємопов'язаних можливостей. При цьому кожен наступний рівень конкретизує попередній: від інтегральної характеристики потенціалу як цілісної системи - до функціонального призначення, конкретних видів, внутрішніх компонентів та елементів, за допомогою яких безпосередньо формується його ресурсно-компетентна база. Межі між рівнями визначалися насамперед за критеріями ступеня узагальнення, функціонального призначення, структурної специфікації та можливості безпосередньої ідентифікації й оцінювання. На інтегральному рівні формується узагальнена характеристика потенціалу підприємства; функціонально-цільовий рівень відображає його спрямованість на реалізацію певних функцій і стратегічних цілей; видовий - диференціює потенціал за окремими напрямками можливостей; компонентний розкриває внутрішню структуру відповідного виду; елементний - конкретизує ресурси, компетентності, знання, технології та інші базові носії потенціалу. Таким чином, критерієм переходу між рівнями є зміна масштабу та аналітичної глибини представлення потенціалу - від цілісної системи до її конкретних носіїв. Це дозволяє забезпечити структурну несуперечність моделі та водночас створює основу для подальшого функціонального узагальнення споріднених елементів і формування системи показників діагностики потенціалу.

Питання: д-р екон. наук, проф. Семенча І.Є.

Як обґрунтовано вибір самоорганізаційних карт Кохонена для типологізації підприємств за профілем потенціалу, а також яким чином забезпечено статистичну й методологічну стійкість сформованої кластерної структури та обґрунтовано оптимальну кількість кластерів?

Вибір самоорганізаційних карт Кохонена зумовлений специфікою поставленої задачі - необхідністю типологізації підприємств не за одним інтегральним показником, а за багатовимірним профілем потенціалу, сформованим на основі взаємопов'язаних виробничої, фінансової, кадрової, інноваційної, маркетингової та резильєнтної складових. Перевагою цього методу є здатність відображати нелінійну структуру багатовимірних даних, виявляти приховані

закономірності та близькість підприємств без попереднього жорсткого задання кластерної структури. Крім того, карта Кохонена забезпечує зручну візуальну інтерпретацію отриманої типології та дає змогу одночасно аналізувати як внутрішню однорідність груп, так і відмінності між ними. Стійкість кластеризації забезпечувалася не самим фактом застосування карт Кохонена, а комплексною процедурою верифікації отриманих результатів. Зокрема, оцінювалася якість відображення багатовимірного простору на карті, внутрішня однорідність і міжкластерна диференціація, а сформована структура додатково перевірялася за допомогою альтернативних кластеризаційних критеріїв. Оптимальну кількість кластерів визначено не формально, а на основі комплексного зіставлення показників якості кластеризації та економічної інтерпретованості груп. Тобто обиралася така кількість кластерів, за якої забезпечується максимальна внутрішня подібність підприємств, достатня відмінність між групами та водночас зберігається змістовна диференціація профілів потенціалу, необхідна для подальшого вибору диференційованих стратегічних альтернатив.

Питання: д-р екон. наук, проф. Семенча І.Є.

Якою є процедура формування функцій належності та вагових коефіцієнтів у нечітко-множинній моделі діагностики потенціалу підприємства та яким чином оцінюється чутливість інтегральної оцінки до варіації цих параметрів?

Відповідь: Формування параметрів нечітко-множинної моделі здійснювалося у два послідовні етапи. Спочатку для кожної з шести складових потенціалу визначено єдину лінгвістичну шкалу, після чого кожному терму поставлено у відповідність трапецієподібну функцію належності. Її параметри визначалися на основі нормованого діапазону значень показників та експертного встановлення меж переходу між якісними станами, що дозволило формалізувати інтервальну природу експертних суджень і забезпечити зіставність оцінок різних складових. Вагові коефіцієнти складових були визначені диференційовано з урахуванням галузевої специфіки підприємств на основі експертного оцінювання їх відносної значущості. При цьому ваги відображають не абсолютну важливість складової взагалі, а її відносний внесок у формування потенціалу підприємства в конкретному галузевому контексті. Щодо чутливості, то вона оцінюється шляхом сценарного варіювання параметрів моделі. Якщо зміна параметрів не призводить до суттєвої зміни інтегральної оцінки та, що особливо важливо, не змінює діагностичний стан або типологічну приналежність підприємства, модель можна вважати достатньо стійкою до параметричної невизначеності. Водночас у роботі це розглядається як важливий напрям подальшої верифікації моделі, оскільки підвищення обґрунтованості ваг і параметрів функцій належності безпосередньо посилює надійність стратегічних висновків.

Питання: д-р екон. наук, проф. Яровенко Т.С.

Які методологічні переваги надає використання моделі 4А для структуризації резильєнтного потенціалу та яким чином забезпечується її адаптація до специфіки підприємства?

Відповідь: Модель 4А подає резильєнтний потенціал як динамічну систему чотирьох здатностей: передбачати загрози, адаптуватися, поглинати шок без критичної втрати функціональності та відновлюватися. Це дозволяє перейти від оцінювання лише факту стійкості до комплексної діагностики здатності підприємства діяти до, під час і після кризового впливу. Адаптація моделі до специфіки підприємства забезпечується шляхом наповнення кожного з чотирьох вимірів релевантними для конкретної галузі та підприємства індикаторами, а також диференціації їх вагомості залежно від характеру діяльності, структури потенціалу та домінуючих ризиків. Тобто модель 4А використовується не як жорстка універсальна схема, а як структурний каркас, параметри якого можуть змінюватися відповідно до галузевої специфіки. Наприклад, для виробничих підприємств більш вагомими можуть бути здатності до поглинання шоків і відновлення виробничих потужностей, тоді як для ІТ-компаній - адаптивність людського капіталу, технологічна мобільність та швидкість організаційного реагування. Це забезпечує одночасно уніфікованість методики та її галузеву адаптивність.

Питання: д-р екон. наук, проф. Небаба Н.О.

У чому полягає наукова відмінність матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» від традиційних інструментів стратегічного позиціонування підприємств?

Відповідь: Відмінність запропонованої матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» полягає передусім у тому, що вона поєднує поточний профіль потенціалу підприємства з прогнозованою динамікою його трансформації. На відміну від традиційних матриць стратегічного позиціонування, які переважно фіксують поточну конкурентну позицію, привабливість ринку або співвідношення внутрішніх і зовнішніх чинників, запропонований інструмент враховує не лише те, у якому стані перебуває потенціал підприємства сьогодні, а й те, як він, імовірно, буде змінюватися у перспективі. Наукова новизна полягає також у тому, що кластер потенціалу формується на основі комплексного профілю його функціональних складових, тоді як траєкторія розвитку відображає прогнозований напрям і характер його трансформації. Їх перетин дає змогу диференціювати стратегічні альтернативи залежно від конкретної конфігурації потенціалу та очікуваної динаміки її зміни. Таким чином, матриця забезпечує перехід від статичного стратегічного позиціонування до динамічного, потенціал-орієнтованого вибору стратегії, що дає змогу своєчасно коригувати стратегічні рішення відповідно до прогнозованих змін потенціалу та знижувати ризик вибору стратегії, яка не відповідає майбутнім можливостям підприємства.

Питання: д-р екон. наук, проф. Макаренко Ю.П.

Яким чином у запропонованій матриці забезпечується інтеграція статичної характеристики потенціалу та його прогнозованої динаміки, і як це впливає на обґрунтованість стратегічного вибору?

Відповідь: Інтеграція статичної та динамічної характеристик забезпечується через поєднання кластерної приналежності підприємства за поточним профілем потенціалу та прогнозованої траєкторії його розвитку. Кластер відображає

актуальну конфігурацію та співвідношення функціональних складових потенціалу, тоді як траєкторія характеризує очікуваний напрям і темп його трансформації. Таким чином, матриця дозволяє одночасно врахувати поточний стан потенціалу та його перспективну зміну, не обмежуючись статичною оцінкою. Це безпосередньо підвищує обґрунтованість стратегічного вибору, оскільки однакова поточна конфігурація потенціалу може вимагати різних стратегічних рішень залежно від прогнозованої динаміки. Якщо потенціал має позитивну траєкторію розвитку, доцільними можуть бути стратегії активізації та масштабування наявних можливостей; за стагнаційної або негативної динаміки пріоритет зміщується до стабілізації, відновлення чи структурної перебудови. Отже, матриця переводить стратегічний вибір із площини фіксації поточного стану в площину випереджального управління трансформацією потенціалу, що дозволяє формувати стратегію з урахуванням не лише наявних ресурсно-компетентнісних можливостей, а й очікуваних змін їх конфігурації.

Питання: канд. екон. наук, доц. Левкович О.В.

Які критерії визначають належність підприємства до відповідної стратегічної траєкторії та умови переходу між траєкторіями розвитку?

Відповідь: Належність підприємства до певної стратегічної траєкторії визначається насамперед напрямом, інтенсивністю та стійкістю прогнозованих змін інтегральної оцінки потенціалу і його окремих функціональних складових. При цьому враховується не лише знак зміни потенціалу, а й характер його динаміки: зростання, стабілізація, уповільнення, скорочення або відновлення після кризового впливу. Додатково враховуються структурні зміни профілю потенціалу, рівень його резильєнтності та відповідність прогнозованої динаміки стратегічним цілям підприємства. Перехід між траєкторіями відбувається тоді, коли результати повторної діагностики та прогнозування засвідчують стійку зміну параметрів потенціалу, яка виходить за межі допустимих відхилень попереднього сценарію. Тобто це не реакція на одноразову зміну показника, а результат виявлення стійкого тренду або структурного зсуву. Залежно від характеру таких змін підприємство може перейти, наприклад, від траєкторії розвитку до стабілізаційної або відновлювальної, чи навпаки - до траєкторії активного розвитку. Таким чином, межі між траєкторіями визначаються не формально, а на основі комплексного поєднання кількісної динаміки потенціалу, структурних трансформацій, резильєнтності та прогнозованої можливості досягнення стратегічних цілей.

Питання: канд. екон. наук, доц. Краснікова Н.О.

Яким чином визначається порогове значення трансформації потенціалу, за якого виникає необхідність коригування або перегляду стратегічних орієнтирів підприємства?

Відповідь: Порогове значення трансформації потенціалу в роботі не визначається як універсальна фіксована величина для всіх підприємств, оскільки критичність змін залежить від галузевої специфіки, вихідного профілю потенціалу та стратегічних цілей підприємства. Його доцільно визначати як межу допустимого відхилення фактичної або прогнозованої конфігурації потенціалу від параметрів,

покладених в основу чинної стратегії. При цьому враховуються зміна інтегральної оцінки потенціалу, структурні зрушення його складових, характер і стійкість виявленого тренду, а також рівень резильєнтності підприємства. Відповідно, перевищення порогу не означає автоматичної зміни стратегічної мети. Якщо виявлені трансформації не позбавляють підприємство можливості досягнення визначених цілей, коригується траєкторія та механізми реалізації стратегії - здійснюється перерозподіл ресурсів, зміна пріоритетів і відповідних управлінських інструментів. Якщо ж трансформація потенціалу є суттєвою та стійкою і водночас свідчить про втрату відповідності між наявними стратегічними можливостями та встановленою метою, виникає необхідність перегляду самої стратегічної орієнтації та формування нової траєкторії розвитку.

Питання: канд. екон. наук, доц. Яковенко В.С.

Які критерії покладено в основу функціонування запропонованого двоконтурного механізму стратегічної адаптації та чим обґрунтовано момент переходу від коригування механізмів реалізації стратегії до перегляду її стратегічної мети?

Відповідь: Перший контур забезпечує коригування механізмів реалізації стратегії за умови збереження її стратегічної мети. Другий контур активується тоді, коли трансформація потенціалу та зміни зовнішнього середовища ставлять під сумнів принципову досяжність цієї мети в межах наявної траєкторії. Критеріями такого розмежування є масштаб і стійкість відхилень потенціалу, характер структурних змін його складових, рівень резильєнтності, прогнозована динаміка та відповідність наявного потенціалу необхідним умовам реалізації стратегічних цілей. Таким чином, момент переходу до другого контуру визначається не самим фактом погіршення або зміни потенціалу, а втратою його стратегічної достатності для досягнення встановленої мети. Якщо за результатами повторної діагностики та прогнозування встановлено, що шляхом внутрішньої адаптації - перерозподілу ресурсів, модернізації процесів, розвитку компетентностей чи цифровізації - відповідність між потенціалом і стратегічною метою може бути відновлена, здійснюється коригування механізмів реалізації. Якщо ж прогнозована трансформація є стійкою, а відновлення необхідного рівня потенціалу в межах заданої мети є економічно, ресурсно або часово недосяжним, відбувається перехід до перегляду стратегічної мети та формування нової траєкторії розвитку.

Питання: д-р екон. наук, проф. Нямышук Г.В.

Яким чином забезпечується баланс між стабільністю стратегічних цілей підприємства та необхідною адаптивністю стратегії в умовах трансформації потенціалу?

Відповідь: Баланс між стабільністю стратегічних цілей та адаптивністю стратегії забезпечується через розмежування стратегічної мети та траєкторії її досягнення. Стратегічна мета виконує роль відносно стабільного довгострокового орієнтира, тоді як механізми, ресурси, інструменти та траєкторія реалізації стратегії можуть оперативнo коригуватися відповідно до трансформації потенціалу та змін середовища. Такий підхід запобігає надмірно частому перегляду стратегічних

орієнтирів і водночас не допускає механічного виконання стратегії, яка вже не відповідає реальним можливостям підприємства. Практично цей баланс забезпечується циклічним моніторингом, повторною діагностикою та прогнозуванням потенціалу. Якщо виявлені зміни не порушують принципової досяжності стратегічної мети, коригується лише траєкторія її реалізації. Перегляд самої мети відбувається лише за наявності суттєвої та стійкої трансформації потенціалу, яка призводить до втрати його стратегічної достатності. Отже, стабільність забезпечується фіксацією стратегічного орієнтира, а адаптивність - можливістю динамічного коригування способів його досягнення, що дає змогу поєднати довгострокову послідовність розвитку з необхідною гнучкістю стратегічного управління.

Питання: канд. екон. наук, доц. Сокол П.М.

Яким чином у запропонованій моделі прогнозування забезпечується інтерпретовність отриманих результатів та можливість їх використання для обґрунтування цілеспрямованих управлінських впливів?

Відповідь: Інтерпретовність результатів у запропонованій моделі забезпечується тим, що прогнозування не зводиться до отримання ізольованого числового значення, а здійснюється щодо динаміки інтегрального потенціалу та його окремих функціональних складових. Отриманий прогноз трансформується у зрозумілу для управлінця характеристику траєкторії - зростання, стабілізації, зниження або відновлення - із визначенням ключових складових, які формують відповідну динаміку. Це дає змогу інтерпретувати прогноз не лише як очікуваний результат, а як сигнал щодо необхідного напрямку стратегічного реагування. Використання результатів для цілеспрямованих управлінських впливів забезпечується їх інтеграцією з кластеризацією профілів потенціалу та матрицею «кластер потенціалу × траєкторія розвитку». Поєднання поточного стану потенціалу з прогнозованою динамікою дозволяє визначити, які саме складові потребують посилення, стабілізації або структурної перебудови, а також обрати відповідну стратегічну альтернативу. Отже, прогнозування виконує не лише інформаційно-аналітичну функцію, а стає інструментом випереджального управління трансформацією потенціалу, оскільки результати прогнозу безпосередньо конвертуються у конкретні напрями коригування стратегії, ресурсного забезпечення та управлінських рішень.

Питання: канд. екон. наук, доц. Дзяд О.В.

Чи здійснювалася верифікація результатів прогнозування шляхом порівняння з альтернативними моделями, і які критерії покладено в основу оцінювання їх прогностичної якості?

Відповідь: Щодо порівняння з альтернативними моделями, у роботі акцент зроблено на практичній придатності обраного прогнозного інструментарію для коротко- та середньострокового прогнозування в умовах обмеженості й нестабільності інформаційної бази. Тому вибір моделі обґрунтовувався не універсальною перевагою над усіма існуючими методами, а її відповідністю характеру досліджуваних даних і завданню визначення напрямку трансформації

потенціалу. Водночас порівняння з альтернативними моделями доцільно розглядати як напрям подальшої емпіричної апробації, що дозволить додатково перевірити робастність і стійкість прогнозних результатів.

Питання: д-р екон. наук, проф. Гринько Т.В.

Який механізм забезпечує трансформацію результатів діагностики та прогнозування потенціалу у конкретні напрями стратегічного управлінського впливу?

Відповідь: Механізм трансформації результатів діагностики та прогнозування у конкретні управлінські впливи забезпечується послідовним поєднанням трьох аналітичних рівнів: діагностики поточного профілю потенціалу, його типологізації та прогнозування траєкторії розвитку. На першому етапі визначається стан і співвідношення функціональних складових потенціалу, на другому підприємство відноситься до відповідного кластера за характером цього профілю, а на третьому встановлюється прогнозований напрям його трансформації. Їх інтеграція у матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» забезпечує перехід від аналітичної характеристики до вибору стратегічної альтернативи.

Водночас управлінський вплив не обмежується вибором стратегії. Відповідно до виявлених «вузьких місць», прогнозованих змін та рівня резильєнтності визначаються пріоритетні напрями ресурсного перерозподілу, розвитку компетентностей, модернізації бізнес-процесів, цифровізації, інноваційного оновлення або відновлення окремих складових потенціалу. Подальший моніторинг дає змогу зіставляти фактичну динаміку з прогнозованою та, за необхідності, запускати контур адаптації стратегії. Таким чином, запропонований механізм формує замкнений причинно-управлінський ланцюг «діагностика - типологізація - прогнозування - стратегічний вибір - управлінський вплив - моніторинг - коригування», завдяки якому результати оцінювання безпосередньо конвертуються у конкретні рішення щодо розвитку потенціалу підприємства.

ВИСТУП НАУКОВОГО КЕРІВНИКА:

Канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Павлов Р.А.

1. Характеристика здобувача та виконання індивідуального плану.

Чичотка В.В. навчається в аспірантурі Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара за спеціальністю 051 Економіка, де виконує дисертаційну роботу під моїм науковим керівництвом. За період підготовки дисертації здобувач повністю виконав вимоги індивідуального плану наукової роботи аспіранта: успішно склав усі передбачені освітньо-науковою програмою іспити та заліки, пройшов педагогічну та науково-дослідницьку практики, за результатами яких отримав позитивні відгуки кафедри. Упродовж навчання в аспірантурі В.В. Чичотка продемонстрував високий рівень самостійності наукового мислення, здатність до системної постановки та розв'язання складних теоретико-методичних і прикладних задач, а також уміння доводити наукові

результати до завершеного методичного інструментарію. Про це переконливо свідчить його висока публікаційна активність. Результати дослідження пройшли широку апробацію – вони доповідались та обговорювались на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що проходили в Україні та за кордоном. Здобувач своєчасно, у строки, визначені індивідуальним планом, завершив роботу над рукописом дисертації, яка є результатом самостійного, послідовного та системного наукового дослідження.

2. Актуальність теми та зв'язок з науковими програмами.

Обрана тема дисертаційної роботи є актуальною. Функціонування підприємств України в умовах повномасштабної війни, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, енергетичної нестабільності та посилення глобальної конкуренції суттєво підвищує невизначеність їх діяльності та знижує результативність традиційних, переважно ресурсно орієнтованих підходів до управління розвитком. За таких умов здатність підприємства не лише формувати, а й підтримувати стійкість власного потенціалу, своєчасно відновлювати втрачені можливості та забезпечувати безперервність стратегічного розвитку набуває визначального значення, а резильєнтність перетворюється на одну з ключових характеристик потенціалу підприємства. Водночас наявні науково-методичні підходи здебільшого не враховують резильєнтну складову потенціалу як самостійний об'єкт діагностики та не забезпечують інтеграції діагностики, типологізації і прогнозування трансформацій потенціалу в єдиний безперервний цикл стратегічного управління, що й зумовило вибір теми, мети та завдань дослідження.

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідних робіт факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара: «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (номер державної реєстрації 0122U001404), у межах якої здобувачем удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що інтегрує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиний цикл управління; «Моделювання соціально-економічних процесів та систем у контексті забезпечення економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0125U002083), у рамках якої удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтної складової, структурованої за моделлю 4А; «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0125U002050), у межах якої автором удосконалено концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, що передбачає двоконтурний механізм стратегічної адаптації.

3. Наукова новизна та практичне значення результатів.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, одержані автором самостійно. Здобувачем удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що поєднує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиному управлінському циклі й ґрунтується на матриці «кластер потенціалу × траєкторія

розвитку», яка, на відміну від наявних розробок, одночасно враховує статичний профіль потенціалу підприємства та динамічну траєкторію його розвитку при обґрунтуванні стратегічного вибору.

Удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання, який включає резильєнтну складову як самостійний об'єкт оцінювання, структурований за моделлю 4А, та коректно працює з якісними експертними оцінками. Удосконалено також підхід до типологізації підприємств за профілем потенціалу з використанням самоорганізаційних карт Кохонена, що дало змогу, на відміну від традиційної класифікації за інтегральним показником, виявляти підприємства зі схожим рівнем потенціалу, але принципово різною його структурою. Крім того, удосконалено концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства, яка передбачає двоконтурний механізм стратегічної адаптації – коригування механізмів реалізації стратегії без зміни стратегічної мети та перегляд самої стратегічної мети у разі суттєвої трансформації потенціалу підприємства чи умов його функціонування, а також ієрархічну п'ятирівневу модель декомпозиції потенціалу підприємства з виокремленням резильєнтного потенціалу як самостійної складової.

Подальшого розвитку набули модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства засобами адаптивних нейро-нечітких систем, яка поєднує прийнятну точність прогнозу з інтерпретовністю результатів та можливістю сценарного моделювання управлінських впливів; механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства, що має циклічний, самокоригувальний характер із пріоритетом резильєнтних важелів зміцнення потенціалу; а також класифікація видів потенціалу підприємства за напрямками його застосування з виокремленням потенціалу поточного функціонування, стратегічного, надлишкового (проблемного) потенціалу та потенціалу синергії.

Практичне значення одержаних результатів полягає в доведенні теоретичних положень дисертації до рівня конкретного методичного інструментарію, придатного до практичного застосування. Основні науково-методичні результати дослідження впроваджено також в освітній процес Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара при викладанні низки навчальних дисциплін.

4. Публікації та апробація результатів дисертації.

За результатами дисертаційного дослідження здобувачем опубліковано 25 наукових праць, з них 8 статей – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», 2 праці, які додатково відображають результати дисертації (1 розділ у колективній монографії та 1 стаття в зарубіжному науковому періодичному виданні), а також 15 тез доповідей у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,55 друк. арк. Особистий внесок здобувача в працях, опублікованих у співавторстві, належним чином конкретизовано в дисертації та списку публікацій. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідались і обговорювались на міжнародних науково-практичних конференціях в Україні (м. Дніпро, Ужгород, Кропивницький, Рівне, Чернігів, Вінниця, Київ, Львів, Черкаси, Одеса) та за кордоном (м. Роттердам) і отримали схвальну оцінку наукової спільноти.

Кількість та якість публікацій повністю відповідають вимогам п. 8 «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами).

5. Академічна доброчесність.

Дисертаційна робота є результатом самостійного наукового дослідження здобувача. Усі ідеї, положення та результати інших авторів, використані в дисертації, супроводжуються належними посиланнями на першоджерела. У роботі відсутні порушення академічної доброчесності, зокрема академічний плагіат, самоплагіат, фабрикація та фальсифікація даних.

6. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Чичотки В.В. на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» за своїм змістом, обсягом, науковим рівнем та новизною одержаних результатів відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами), та вимогам спеціальності 051 Економіка. Дисертація оформлена належним чином відповідно до «Вимог до оформлення дисертації», затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами).

Рекомендую дисертаційну роботу Чичотки Валерія Валентиновича до розгляду на міжкафедральному науковому семінарі для проведення попередньої експертизи та отримання висновку про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

ВИСНОВКИ ФАХІВЦІВ-ЕКСПЕРТІВ:

Д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та економіки підприємства Університету митної справи та фінансів Жадько Костянтин Степанович.

1. Актуальність теми дисертації

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою невизначеністю, динамічністю змін та посиленням зовнішніх викликів. Особливо гостро ці проблеми проявилися внаслідок повномасштабної війни в Україні, яка зумовила втрату ресурсів і виробничих можливостей, порушення логістичних зв'язків, скорочення ринків збуту та зростання ризиків для діяльності підприємств. За таких умов, ключовим завданням стає не лише збереження функціональності, а й формування здатності підприємства адаптуватися, відновлюватися та розвиватися. За таких обставин особливого значення набуває резильєнтність підприємства як його здатність протистояти дестабілізуючим впливам, адаптуватися до змін, зберігати функціональність та відновлюватися після кризових потрясінь. Її формування безпосередньо пов'язане з трансформацією потенціалу підприємства, його оновленням, мобілізацією ресурсів та створенням нових конкурентних можливостей. Відповідно, сучасна стратегія розвитку має враховувати не лише наявний потенціал, а й динаміку його трансформації та здатність підприємства ефективно реагувати на кризові й структурні зміни.

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

Дисертаційна робота Чичотки В. В. «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» виконана в відповідно до плану науково-дослідних робіт Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара та в рамках кафедральних науково-дослідних тем: «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (№ державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.), в рамках якої автором удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що інтегрує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиний цикл управління; «Моделювання соціально-економічних процесів та систем в контексті забезпечення економічної безпеки» (№ державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.), в межах якої удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтної складової, структурованої за моделлю 4А; «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (№ державної реєстрації 0125U002050, 2025-2027 рр.), в рамках якої автором удосконалено концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, що передбачає двоконтурний механізм стратегічної адаптації.

3. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича є комплексним, завершеним самостійним науковим дослідженням. Основні положення і результати дисертаційної роботи опубліковано у 25 наукових праць, зокрема: 8 статей у наукових фахових виданнях України, 1 розділ у колективній монографії у співавторстві, 1 – у науковому періодичному іноземному виданні та 15 тез доповідей у матеріалах наукових та науково-практичних конференцій. Отже, наведені дані свідчать про належний рівень апробації основних результатів дисертаційного дослідження та відповідність публікаційної активності здобувача встановленим Міністерством освіти і науки України вимогам щодо висвітлення основного змісту дисертації у наукових працях.

4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Достовірність і наукова обґрунтованість одержаних результатів забезпечуються належним методичним інструментарієм, сформованим відповідно до мети та завдань дисертаційного дослідження. У роботі комплексно застосовано методи наукового узагальнення, аналізу та синтезу, теорію нечітких множин і лінгвістичних змінних, метод аналізу ієрархій Т. Сааті, метод експертного оцінювання та коефіцієнт конкордації Кендалла, самоорганізаційні карти Кохонена, адаптивні нейро-нечіткі системи виведення, а також методи економіко-статистичного та графічного аналізу. Поєднання зазначених методів забезпечило комплексне дослідження потенціалу підприємства, його складових і динаміки розвитку, формалізацію якісних оцінок, визначення вагових коефіцієнтів, кластеризацію підприємств та прогнозування перспектив зміни потенціалу.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств, результати наукових досліджень і публікації у вітчизняних та зарубіжних фахових наукових виданнях, довідкова та періодична література, дані веб-аналітичних платформ та інтернет-ресурсів. Важливою складовою інформаційної бази стали також результати власних розрахунків автора, отримані в процесі проведення відповідних аналітичних процедур.

Застосування зазначеного комплексу методів і використання широкої інформаційної бази забезпечили системність, достовірність та обґрунтованість результатів дисертаційного дослідження. Сформульовані автором висновки логічно випливають із проведеного аналізу, відповідають меті та визначеним завданням дисертаційної роботи, відображають сутність наукової новизни розроблених положень і є підґрунтям для запропонованих практичних рекомендацій.

5. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад формування та розвитку потенціалу підприємства, а також стратегічного забезпечення його діяльності з урахуванням динамічних змін внутрішнього і зовнішнього середовища та посилення ролі резильєнтності у забезпеченні довгострокової життєздатності підприємства.

До найбільш вагомих результатів, що визначають наукову новизну роботи, доцільно віднести удосконалення науково-методичного підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який інтегрує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиний цикл стратегічного управління. Практично значущою є запропонована матриця «кластер потенціалу × траєкторія розвитку», що дає змогу поєднати статичну характеристику профілю потенціалу з динамічною оцінкою прогнозованої траєкторії його розвитку та, відповідно, підвищити обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив.

Важливим внеском є удосконалення методичного інструментарію діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання. Його відмінною рисою є виокремлення резильєнтного потенціалу як самостійного об'єкта оцінювання та його структуризація за моделлю 4А. Такий підхід розширює можливості оцінювання потенціалу за рахунок урахування здатності підприємства не лише використовувати наявні ресурси, а й адаптуватися до змін, протидіяти кризовим впливам та відновлюватися після шоків.

Наукову цінність має також удосконалений підхід до типологізації підприємств за профілем потенціалу із застосуванням самоорганізаційних карт Кохонена. Використання інструментарію некерованого машинного навчання дає змогу враховувати багатовимірну структуру потенціалу одночасно та виявляти групи підприємств, які можуть мати подібний інтегральний рівень потенціалу, але істотно відрізнятися за співвідношенням його складових. Це створює додаткові можливості для диференціації стратегічних рішень та запобігання формальному об'єднанню підприємств із різними профілями потенціалу.

Окремо слід відзначити удосконалення концептуальної моделі реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Запропонований двоконтурний механізм стратегічної адаптації передбачає як коригування механізмів реалізації стратегії без зміни її стратегічної мети, так і перегляд стратегічної мети та формування нової траєкторії розвитку у разі суттєвої зміни потенціалу або умов функціонування підприємства. Такий підхід відповідає сучасному розумінню стратегічного управління як адаптивного та безперервного процесу.

Таким чином, достовірність результатів дисертаційного дослідження та обґрунтованість сформульованих наукових положень не викликають сумнівів, а сукупність отриманих результатів характеризується науковою новизною та становить вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад формування і розвитку потенціалу підприємств та забезпечення їх стратегічного розвитку.

6. Дотримання принципів академічної доброчесності.

У дисертаційній роботі дотримано основних принципів академічної доброчесності, що виявляється у самостійності виконання дослідження, коректному використанні наукових джерел, належному посиланні на результати та ідеї інших авторів, а також чіткому розмежуванні власних наукових результатів і положень, запозичених із наукової літератури. Виклад матеріалу характеризується послідовністю, логічністю та належним рівнем академічної культури.

У роботі наведено посилання на використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників та інформаційно-аналітичні джерела. Автор самостійно сформульовано основні теоретичні положення, розроблено та обґрунтовано відповідні методичні підходи, здійснено аналітичні розрахунки й інтерпретацію отриманих результатів. Це дає підстави розглядати представлені наукові положення та рекомендації як результат власного дослідження здобувача.

За результатами ознайомлення з дисертаційною роботою ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації, недоброчесного запозичення результатів інших дослідників чи інших порушень академічної доброчесності не виявлено. Використання автором результатів, положень та ідей інших науковців здійснюється з відповідним посиланням на джерела їх походження.

Отже, дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та встановлених вимог до проведення і представлення результатів наукових досліджень.

7. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у доведенні розроблених теоретичних положень і методичних підходів до рівня конкретного інструментарію, придатного для використання у практичній діяльності підприємств. Запропоновані автором положення орієнтовані на комплексне оцінювання потенціалу підприємства, визначення його структурних характеристик, прогнозування напрямів трансформації та обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку з урахуванням мінливості внутрішнього і зовнішнього середовища.

Основні результати дисертаційного дослідження отримали практичне застосування в діяльності Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.). Прикладний характер

запропонованих у роботі наукових положень і рекомендацій підтверджується їх використанням у діяльності суб'єктів господарювання. Зокрема, у ТОВ «БІЛТЕКС» – використовується науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, заснований на результатах комплексного оцінювання відповідних складових його потенціалу (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.). У ТОВ «АІБЕНД» впроваджено модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства на основі адаптивних нейро-нечітких систем (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.). У ТОВ «НФМ АГРО» використовується науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який забезпечує інтеграцію діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу в єдиний цикл стратегічного планування (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.). У ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» впроваджено механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.). У ТОВ «Мед-сервіс» використовується методичний інструментарій оцінювання потенціалу підприємства, сформований із застосуванням апарату нечіткої логіки (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.).

Окремі науково-методичні результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара МОН України. Результати дослідження використовуються під час викладання навчальних дисциплін «Стратегія підприємства» та «Статистичні методи економічної діагностики соціально-економічних процесів» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, а також дисциплін «Стратегічне управління корпораціями» та «Моделювання та прогнозування бізнес-процесів» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Позитивно оцінюючи результати дослідження Чичотки Валерія Валентиновича, вважаю за доцільним вказати окремі зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи.

1. Автор обґрунтовано розширює структуру потенціалу підприємства шляхом виокремлення резильєнтного потенціалу як самостійної компоненти, структурованої за моделлю 4А, що є одним із центральних елементів запропонованого підходу. Водночас дискусійним залишається питання щодо розмежування резильєнтності як самостійної складової потенціалу та як інтегральної характеристики здатності підприємства ефективно використовувати й трансформувати всі інші складові потенціалу. Адже здатність передбачати, поглинати, адаптуватися та відновлюватися значною мірою формується за рахунок фінансових, кадрових, виробничих, інноваційних та управлінських можливостей підприємства. Тому доцільним було б додатково обґрунтувати, чому резильєнтність не розглядається як наскрізна характеристика всіх складових потенціалу, а виокремлюється в окрему компоненту його ієрархічної структури. У роботі наведено аргументацію такого підходу, однак це питання залишається дискусійним з теоретико-методологічної точки зору.

2. Позитивною стороною роботи є формування єдиної емпіричної бази з 175 підприємств п'яти секторів економіки України, що використовується як для

діагностики, так і для подальшої типологізації та прогнозування. Водночас нерівномірна секторальна структура вибірки - від 45 підприємств у торгівлі до 22 підприємств в ІТ-секторі - може впливати на стійкість результатів кластеризації та прогнозного моделювання. Крім того, оцінювання шести складових потенціалу здійснювалося на основі експертних суджень 3–5 експертів для кожного підприємства. Автор підтверджує достатню узгодженість експертних оцінок середнім коефіцієнтом конкордації, однак сам показник узгодженості не усуває потенційного впливу суб'єктивності експертного оцінювання на результати нечітко-множинної діагностики та наступну кластеризацію. У зв'язку з цим дискусійним є питання щодо того, наскільки отримані типи підприємств та сформовані на їх основі стратегічні рекомендації можуть бути екстрапольовані на ширшу сукупність українських підприємств.

3. Запропонована матриця «кластер потенціалу × траєкторія розвитку» є одним із найбільш прикладних результатів дисертації, оскільки дозволяє трансформувати результати діагностики та прогнозування потенціалу у конкретні стратегічні альтернативи - від кризової реструктуризації та зміцнення резильєнтності до активного розвитку й лідерства та антикрихкості. Втім, дискусійним є питання щодо достатності двох параметрів - профілю потенціалу та прогнозованої траєкторії - для вибору стратегії розвитку. На практиці стратегічний вибір також може істотно залежати від галузевої специфіки, конкурентного середовища, доступності інвестиційних ресурсів, стадії життєвого циклу підприємства, ризикового профілю та стратегічних цілей. Тому матрицю доцільно розглядати передусім як інструмент первинної диференціації стратегічних альтернатив, який потребує подальшого уточнення з урахуванням галузевих та суб'єктних чинників. Особливо показовим є те, що одна й та сама стратегія в роботі може рекомендуватися для кількох клітинок матриці, що свідчить про певну дискретність стратегічного вибору.

Загалом ці зауваження мають дискусійний, а не критичний характер. Вони стосуються переважно меж застосування запропонованого інструментарію, методологічних припущень та напрямів його подальшого розвитку й не знижують загальної наукової цінності отриманих результатів.

9. Висновок щодо відповідності дисертації чинним вимогам.

Проведений аналіз наукових праць та результати виконаного дослідження підтверджують актуальність, теоретичну обґрунтованість і наукову новизну дисертаційної роботи. Поставлену автором мету досягнуто, основні завдання дослідження виконано в повному обсязі. Отримані результати є обґрунтованими та достовірними, мають теоретичну і практичну цінність та можуть бути використані як у науковій, так і практичній діяльності.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича за змістом, структурою та логікою викладення є завершеним, цілісним і самостійним науковим дослідженням. Наукові публікації здобувача за темою дисертації достатньо повно відображають основні результати проведеного дослідження, а їх кількість та обсяг відповідають установленим вимогам Міністерства освіти і науки України.

Враховуючи вищезазначене, вважаю, що дисертація Чичотки В. В. «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» повністю відповідає вимогам наказу МОН

України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», 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.

За актуальністю обраної теми, глибиною та комплексністю проведеного дослідження, обсягом опрацьованого матеріалу, використаним методичним інструментарієм, рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю отриманих результатів дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» та може бути рекомендована до публічного захисту.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Макаренко Юлія Петрівна.

1. Актуальність теми дисертації

Актуальність теми дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» визначається сучасними особливостями функціонування підприємств України, які характеризуються високою динамічністю та невизначеністю зовнішнього середовища. Повномасштабна війна, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, енергетичні ризики, міграційні процеси, структурні трансформації економіки, цифровізація та посилення конкурентної боротьби істотно ускладнюють процеси стратегічного управління та підвищують вимоги до здатності підприємств адаптуватися до змін. У таких умовах забезпечення результативного розвитку підприємства безпосередньо пов'язане не лише з наявністю ресурсів, а й зі спроможністю їх своєчасно мобілізувати, трансформувати та використовувати відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Особливої значущості набуває проблема формування потенціалу підприємства як багаторівневої та багатокомпонентної системи, що формує основу його стратегічних можливостей. У дисертації обґрунтовано, що традиційні ресурсно орієнтовані підходи до оцінювання потенціалу мають обмеження в умовах невизначеності, оскільки недостатньо враховують якісні характеристики, нелінійні взаємозв'язки між його складовими та здатність підприємства протистояти кризовим впливам і відновлюватися після них. Саме тому актуальним є включення резильєнтної складової до системи комплексної діагностики потенціалу та її врахування під час формування стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, тема дисертації є своєчасною та науково і практично значущою, оскільки спрямована на розв'язання важливого наукового завдання щодо удосконалення теоретико-методичних засад формування та реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням трансформації його потенціалу та необхідності забезпечення резильєнтності. Її актуальність зумовлена як об'єктивними викликами сучасного середовища функціонування українських

підприємств, так і наявною потребою в розвитку інструментарію діагностики, прогнозування та стратегічної адаптації, здатного забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень і створити передумови для довгострокового розвитку підприємств у нестабільних умовах.

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

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара: «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (№ державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.), в межах якої автором удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що інтегрує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиний цикл управління; «Моделювання соціально-економічних процесів та систем в контексті забезпечення економічної безпеки» (№ державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.), в рамках якої удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтної складової, структурованої за моделлю 4А; «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (№ державної реєстрації 0125U002050, 2025-2027 рр.), в межах якої автором удосконалено концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, що передбачає двоконтурний механізм стратегічної адаптації.

3. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Детальний аналіз дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича підтверджує комплексність та глибину її наукових результатів. Положення, висновки та рекомендації автора відображено у широкому спектрі наукових публікацій.

Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням. Основні положення і результати дисертаційного дослідження опубліковано у колективній монографії, 8 статтях – у наукових фахових виданнях України, 1 статті у періодичному науковому іноземному виданні. Крім того, результати дисертаційного дослідження отримали апробацію на міжнародних наукових та науково-практичних конференціях. Додержано вимоги Міністерства освіти і науки України щодо друкованих праць в яких висвітлюється основний зміст положень дисертації.

Дослідження дисертації і статей підтверджує ідентичність ідей, викладених у публікаціях та основних положень дисертації. Це надає автору дисертаційної роботи право публічного захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Анотація дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича повною мірою відображає основні положення та результати, що викладені у роботі.

4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Необхідно відзначити значний рівень теоретичного, методичного та практичного опрацювання автором основних аспектів досліджуваної теми. Зміст

дисертаційного дослідження чітко обґрунтований та структурований за розділами та підрозділами. Теоретико-методологічну основу дослідження сформовано на базі праць вітчизняних і зарубіжних учених у сфері потенціалу підприємства, стратегічного управління, організаційної резильєнтності та інтелектуального аналізу даних. Для досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань дисертаційної роботи використано комплекс взаємодоповнюючих методів, зокрема наукового узагальнення, аналізу та синтезу, теорію нечітких множин і лінгвістичних змінних, метод аналізу ієрархій Т. Сааті, метод експертного оцінювання та коефіцієнт конкордації Кендалла, самоорганізаційні карти Кохонена, адаптивні нейро-нечіткі системи виведення, а також методи економіко-статистичного та графічного аналізу. Застосування зазначеного методологічного інструментарію забезпечило комплексність дослідження, формалізацію якісних оцінок, обґрунтованість визначення вагових коефіцієнтів, кластеризацію та прогнозування розвитку потенціалу підприємств, а також наочне представлення отриманих результатів, що в сукупності сприяло належному вирішенню поставлених у дисертаційній роботі наукових завдань.

Висновки автора сформульовані чітко та логічно. Вони відображають суть і новизну розроблених та представлених до захисту наукових положень та практичних рекомендацій.

5. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, характеризуються належним рівнем теоретичного обґрунтування, логічністю та послідовністю викладення, що забезпечується відповідною структурою роботи, узгодженістю її мети, завдань, методологічного інструментарію та отриманих результатів. Зміст дисертації засвідчує комплексний характер проведеного дослідження та послідовне розв'язання визначених наукових завдань. Отримані результати характеризуються науковою новизною та практичною значущістю, а сформульовані на їх основі положення і рекомендації є достатньо аргументованими та спрямованими на вдосконалення процесів формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розвитку науково-методичного інструментарію формування і реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням трансформаційних змін його потенціалу та необхідності забезпечення резильєнтності. Зокрема, автором удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який інтегрує діагностику, типологізацію та прогнозування потенціалу в єдиний цикл управління та ґрунтується на матриці «кластер потенціалу × траєкторія розвитку», що забезпечує поєднання статичного і динамічного вимірів стратегічного вибору. Удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання шляхом включення резильєнтної складової як самостійного об'єкта оцінювання та забезпечення можливості коректного врахування якісних експертних оцінок. Важливим результатом є також удосконалення підходу до типологізації підприємств за профілем потенціалу із застосуванням самоорганізаційних карт Кохонена, що дає змогу враховувати

багатовимірну структуру потенціалу та виявляти якісно відмінні типи підприємств навіть за близьких значень інтегрального показника.

До вагомих результатів наукової новизни належить також удосконалення концептуальної моделі реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Запропонований підхід передбачає адаптивне управління траєкторією реалізації стратегії на основі безперервної діагностики, моніторингу та прогнозування змін потенціалу, а також двоконтурний механізм стратегічної адаптації.

Подальшого розвитку в дисертаційній роботі набули модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства засобами адаптивних нейро-нечітких систем, яка поєднує прогнозну точність з інтерпретовністю та можливістю сценарного моделювання управлінських впливів, а також механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства. Останній набуває циклічного та самокоригувального характеру завдяки формуванню зворотного зв'язку від результатів моніторингу до повторної діагностики потенціалу та передбачає пріоритетне застосування резильєнтних важелів його зміцнення. Такий підхід сприяє переходу від лінійної реалізації стратегії до безперервного процесу її адаптації відповідно до змін параметрів потенціалу підприємства.

У цілому сукупність наведених положень свідчить про цілісність та внутрішню узгодженість наукової новизни дисертації, оскільки запропоновані теоретичні положення, методичні підходи, моделі та інструменти взаємопов'язані між собою та утворюють комплексне методичне забезпечення формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

6. Дотримання принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича є самостійним, завершеним та цілісним науковим дослідженням, виконаним на належному науково-теоретичному і методичному рівні. Робота характеризується чіткою постановкою наукової проблеми, логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та взаємоузгодженістю мети, завдань, теоретичних положень, методичного інструментарію і сформульованих результатів. Проведене дослідження демонструє здатність автора самостійно визначати актуальні напрями наукового пошуку, опрацьовувати значний обсяг наукової інформації, критично аналізувати існуючі теоретичні та методичні підходи, обґрунтовувати власні наукові положення та розробляти практично орієнтовані рекомендації.

Результати дисертаційного дослідження оформлено з дотриманням основних вимог академічної доброчесності, принципів наукової етики та загальноприйнятих норм проведення і представлення результатів наукових досліджень. У роботі належним чином ідентифіковано використані наукові джерела, а положення, концепції, методичні розробки та результати досліджень інших авторів супроводжуються відповідними посиланнями. Власні наукові положення автора відмежовано від результатів, запозичених або використаних із наукових праць інших дослідників, що забезпечує належний рівень прозорості та коректності представлення результатів дисертаційної роботи.

За результатами ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Чичотки Валерія Валентиновича та відповідними науковими публікаціями автора підстав для висновку про некоректне використання результатів, ідей або положень інших дослідників без належного посилання на відповідні джерела не встановлено. Аналіз представленого матеріалу не виявив ознак привласнення авторства, неправомірного запозичення наукових результатів чи інших проявів академічної недоброчесності. Відповідно, дисертаційна робота та наукові публікації автора загалом відповідають принципам академічної доброчесності та вимогам до самостійності наукового дослідження.

Таким чином, дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича може бути охарактеризована як самостійно виконане, завершене та належним чином оформлене наукове дослідження, результати якого представлені з дотриманням принципів академічної доброчесності. Викладені в роботі наукові положення та результати мають належне джерельне обґрунтування, а використання наукових здобутків інших авторів здійснено з відповідним посиланням на першоджерела.

7. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні розроблених у дисертації теоретичних положень до рівня конкретного науково-методичного інструментарію, придатного для практичного використання підприємствами під час діагностики та прогнозування їх потенціалу, обґрунтування стратегічного вибору, формування і реалізації стратегії розвитку та її подальшого моніторингу й адаптації. Основні результати дисертаційного дослідження використано Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.). Запропоновані в дисертації висновки, методичні підходи та рекомендації також впроваджено та використовуються у діяльності підприємств. Зокрема, у ТОВ «БІЛТЕКС» (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.) використовується науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, заснований на результатах комплексного оцінювання відповідних складових його потенціалу, що забезпечує підвищення обґрунтованості стратегічного вибору з урахуванням наявних можливостей та обмежень підприємства; у ТОВ «АІБЕНД» (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.) впроваджено модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства, побудовану на основі адаптивних нейро-нечітких систем, що забезпечує можливість прогнозування змін потенціалу та використання отриманих результатів для обґрунтування відповідних управлінських рішень; у ТОВ «НФМ АГРО» (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.) використовується науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який інтегрує процеси діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу в єдиний цикл стратегічного управління. Практичне застосування зазначеного підходу забезпечує узгодження стратегічного вибору з поточним профілем потенціалу підприємства та прогнозованою траєкторією його розвитку; у ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.) впроваджено механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства, який передбачає систематичне відстеження змін ключових параметрів потенціалу, оцінювання результативності реалізації стратегічних заходів та формування зворотного зв'язку

для своєчасного коригування управлінських рішень; у ТОВ «Мед-сервіс» (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.) використовується методичний інструментарій оцінювання потенціалу підприємства, сформований на основі апарату нечіткої логіки, що дає змогу формалізувати якісні характеристики складових потенціалу та враховувати результати експертного оцінювання під час визначення його інтегрального стану.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають виражену практичну спрямованість, а їх впровадження у діяльність органу державного управління та суб'єктів бізнесу підтверджує можливість використання розробленого автором методичного інструментарію для діагностики, прогнозування та стратегічного управління потенціалом підприємств. Практична апробація запропонованих положень засвідчує їх придатність для підвищення обґрунтованості стратегічного вибору, забезпечення адаптивності стратегічних рішень та формування передумов для сталого розвитку підприємств в умовах трансформації їх потенціалу.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

Позитивно оцінюючи результати дослідження Чичотки Валерія Валентиновича, звернемо увагу на деякі зауваження та дискусійні положення дисертаційної роботи.

1. Диференційовані за галузями вагові коефіцієнти (табл. 2.6) отримано за результатами одного експертного опитування, що дає змогу врахувати специфіку досліджуваних галузей, однак водночас обмежує можливості оцінювання стійкості та відтворюваності отриманих результатів. Зокрема, у роботі не представлено перевірки запропонованих вагових коефіцієнтів на незалежній експертній вибірці, а також не досліджено, наскільки отримана галузева диференціація зберігатиметься в іншому часовому періоді або за зміни складу експертів. Відсутність такого аналізу не дає змоги повною мірою встановити, чи відображають визначені коефіцієнти стійкі галузеві закономірності, чи вони певною мірою залежать від суб'єктивних оцінок конкретної групи експертів. Доцільним доповненням методики могла б бути перевірка чутливості інтегральних результатів до зміни вагових коефіцієнтів, а також повторне експертне оцінювання або застосування альтернативного способу їх визначення. Це дозволило б посилити обґрунтованість висновків щодо стабільності запропонованої галузевої диференціації.

2. Усі шість складових потенціалу підприємства, включно з фінансовою (P2), оцінено виключно шляхом експертного опитування за лінгвістичною шкалою, без залучення розрахункових показників фінансової звітності підприємств вибірки. Такий підхід забезпечує уніфікованість процедури оцінювання всіх складових потенціалу та дає змогу врахувати експертне сприйняття їхнього фактичного стану, однак одночасно посилює залежність результатів від суб'єктивності респондентів. Особливо дискусійним це видається стосовно фінансового потенціалу, оскільки його окремі характеристики можуть бути безпосередньо представлені об'єктивними кількісними індикаторами - показниками ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, структури капіталу тощо. Хоча автор частково визнає зазначене методичне обмеження, доцільність повної відмови від об'єктивних кількісних індикаторів навіть для такої формалізованої складової, як

фінансовий потенціал, потребує додаткового обґрунтування. Включення хоча б окремих показників фінансової звітності до системи оцінювання або їх використання для верифікації експертних оцінок могло б підвищити об'єктивність результатів і забезпечити додаткову емпіричну підтвердженість запропонованої методики.

3. Визначення помірною та активною сценаріїв через щорічне зростання резильєнтності відповідно на 0,05 і 0,10 не супроводжується достатнім обґрунтуванням реалістичності таких приростів, їхньої ресурсної вартості, часової досяжності та можливих побічних ефектів. У роботі недостатньо розкрито, чому саме зазначені величини приросту можуть бути досягнуті підприємством у межах визначеного часового горизонту та які конкретні організаційні, фінансові, інвестиційні або технологічні заходи мають забезпечити відповідну динаміку резильєнтності. Крім того, не враховано, що можливості підприємства щодо підвищення резильєнтності можуть істотно відрізнятися залежно від його вихідного рівня потенціалу, галузевої специфіки, ресурсного забезпечення та характеру зовнішніх загроз. У зв'язку з цим висновок про те, що інвестиції у резильєнтність є дієвим важелем підвищення потенціалу підприємства, потребує певного уточнення та доповнення аналізом причинно-наслідкових зв'язків, ресурсної забезпеченості, часової досяжності та економічної ефективності відповідних управлінських заходів.

Однак, зазначені недоліки не зменшують наукової і практичної цінності, а також обґрунтованості основних положень дисертації. Дисертаційне дослідження є вагомим вкладом в економічну науку і заслуговує позитивної оцінки.

9. Загальний висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам

На підставі детального ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та науковими публікаціями Чичотки Валерія Валентиновича можна констатувати, що дисертація на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» є завершеним, структурно цілісним, логічно побудованим і самостійним науковим дослідженням, результати якого мають теоретичне та практичне значення. Зміст роботи відповідає сформульованій меті та визначеним завданням, які у процесі дослідження вирішено в повному обсязі. Наукові праці здобувача, опубліковані за тематикою дисертації, належним чином відображають основні результати проведеного дослідження, розкривають його ключові положення, а їх кількість і обсяг відповідають установленим вимогам Міністерства освіти і науки України.

З огляду на зазначене, дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» за актуальністю обраної проблематики, рівнем наукової новизни, теоретичною обґрунтованістю та практичною значущістю отриманих результатів відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Дисертаційна робота може бути рекомендована до представлення та публічного

захисту у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара Іванов Роман Вячеславович.

1. Актуальність теми дисертації

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича присвячена актуальній та економічно значущій проблемі формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Актуальність обраної теми зумовлена насамперед істотним ускладненням умов функціонування українських підприємств, для яких характерними є висока динамічність зовнішнього середовища, цифрова трансформація економіки, наслідки збройної агресії, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, енергетична нестабільність, міграційні процеси, структурні зміни економіки та посилення глобальної конкуренції. Автор обґрунтовано наголошує, що за таких умов традиційні підходи до стратегічного управління, орієнтовані переважно на нарощування ресурсної бази, уже не забезпечують достатньої результативності функціонування підприємств.

Особливого значення набуває проблема забезпечення не лише достатнього рівня потенціалу підприємства, а й його здатності до адаптації, відновлення та збереження ключових функцій під впливом кризових шоків. Саме тому включення резильєнтної складової до системи діагностики потенціалу підприємства є логічним і своєчасним науковим кроком. Тому, тема дисертації є актуальною, своєчасною та відповідає сучасним потребам розвитку теорії і практики стратегічного управління підприємствами України.

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

Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної тематики факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара.

Зокрема, дослідження пов'язане з науково-дослідною роботою «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (номер державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.), у межах якої автором удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства шляхом інтеграції діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу в єдиний управлінський цикл.

Також результати роботи пов'язані з темою «Моделювання соціально-економічних процесів та систем у контексті забезпечення економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.), у рамках якої розвинуто інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтної складової, структурованої за моделлю 4А. Окремі положення дисертації виконано в межах теми «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (№ 0125U002050, 2025-2027 рр.), де автором

удосконалено концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства на основі двоконтурного механізму стратегічної адаптації.

3. Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича є комплексним, завершеним самостійним науковим дослідженням. Основні положення та результати дисертації достатньо повно висвітлені у наукових публікаціях автора. За результатами дослідження опубліковано 25 наукових праць, у тому числі 8 статей у фахових виданнях України, 2 праці, що додатково відображають результати дисертації, а також 15 тез доповідей у матеріалах наукових і науково-практичних конференцій. Таким чином, можна констатувати виконання вимог Міністерства освіти і науки України щодо друкованих праць в яких висвітлюється основний зміст положень дисертації.

4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Дисертаційна робота має логічно побудовану структуру: від розвитку теоретико-категоріального базису потенціалу підприємства автор переходить до формування методичного інструментарію його діагностики, емпіричної апробації, типологізації підприємств, прогнозування траєкторій розвитку та, зрештою, обґрунтування диференційованих стратегій і механізму їх реалізації.

Методологічний апарат роботи є різноманітним і відповідає поставленим завданням. Автор використовує методи аналізу і синтезу, теорію нечітких множин та лінгвістичних змінних, метод аналізу ієрархій Т. Сааті, експертне оцінювання, коефіцієнт конкордації Кендалла, самоорганізаційні карти Кохонена, адаптивні нейро-нечіткі системи виведення, економіко-статистичний і графічний аналіз.

Інформаційну базу дослідження сформовано на базі законодавчих і нормативно-правових актів Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, статистичних даних Державної служби статистики України, фінансової звітності підприємств, результатів наукових досліджень, представлених у вітчизняних і зарубіжних фахових виданнях, а також матеріалів довідкової та періодичної літератури. Додатковими джерелами інформації слугували дані веб-аналітичних платформ та інтернет-ресурсів. Важливе місце в інформаційному забезпеченні дослідження посідають результати власних розрахунків автора, отримані на основі проведення комплексу аналітичних процедур.

Таким чином, висновки дисертації ґрунтуються не лише на теоретичних узагальненнях, а й на результатах емпіричного дослідження, математичного моделювання та апробації запропонованого інструментарію.

5. Достовірність та наукова новизна одержаних результатів

Достовірність результатів забезпечується використанням сучасного науково-методичного інструментарію, достатньою за обсягом емпіричною базою, перевіркою узгодженості експертних суджень, тестуванням прогнозної моделі та зіставленням отриманих результатів із виявленими статистичними закономірностями.

Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні інструментарію формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу.

До найбільш вагомих наукових результатів дисертаційної роботи належить удосконалення науково-методичного підходу до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який передбачає інтеграцію діагностики, типологізації та прогнозування трансформації потенціалу в єдиний управлінський цикл і ґрунтується на використанні матриці відповідності «кластер потенціалу × траєкторія розвитку». Важливим результатом є також удосконалення методичного інструментарію діагностики потенціалу підприємства на основі нечітко-множинного моделювання шляхом виокремлення резильєнтної складової як самостійного об'єкта оцінювання відповідно до моделі 4А. Подальшого розвитку набув підхід до типологізації підприємств із використанням самоорганізаційних карт Кохонена, що дає змогу враховувати не лише загальний рівень потенціалу, а й особливості його багатовимірної профілю.

Суттєвим науковим результатом є удосконалення концептуальної моделі реалізації стратегії розвитку підприємства, яка передбачає поєднання безперервної діагностики, моніторингу та прогнозування стану потенціалу з двоконтурним механізмом стратегічної адаптації. У роботі також розвинуто ієрархічну модель потенціалу підприємства шляхом включення резильєнтного потенціалу до його структури як самостійної складової. Подальшого розвитку набув підхід до прогнозування траєкторій трансформації потенціалу на основі адаптивних нейро-нечітких систем, що забезпечує можливість сценарного оцінювання наслідків управлінських впливів.

Позитивної оцінки заслуговує системність та взаємопов'язаність запропонованих наукових результатів, оскільки автор не обмежується розробленням окремих методичних положень чи моделей, а формує цілісну логіку стратегічного управління потенціалом підприємства. Вона охоплює послідовні етапи діагностики та оцінювання потенціалу, типологізації підприємств, прогнозування можливих траєкторій його трансформації, обґрунтування стратегічного вибору, реалізації відповідних управлінських заходів і подальшого моніторингу та коригування стратегії.

6. Дотримання принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота Чичотки В. В. на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» є самостійно виконаним науковим дослідженням. Змістовий аналіз дисертації свідчить про належне оформлення посилань на використану наукову літературу, наявність списку використаних джерел та розмежування власних результатів і результатів, отриманих у співавторстві. Роботу виконано з дотриманням установлених норм і принципів академічної доброчесності. Усі використані в дослідженні ідеї, положення та результати наукових праць інших авторів належним чином ідентифіковані та супроводжуються відповідними посиланнями на джерела.

7. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення дисертації полягає у доведенні теоретичних положень до рівня конкретного методичного інструментарію, придатного для використання

підприємствами при формуванні та реалізації стратегій розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Запропонований інструментарій дозволяє здійснювати комплексну діагностику потенціалу підприємства, враховувати його резильєнтну складову, здійснювати типологізацію підприємств за профілем потенціалу, прогнозувати траєкторії його розвитку та обґрунтовувати диференційовані стратегічні рішення.

Практична спрямованість роботи підтверджується використанням результатів дослідження у діяльності Департаменту освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.); ТОВ «БІЛТЕКС» (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.) – використовується науково-методичний підхід до обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства, заснований на результатах комплексного оцінювання відповідних складових його потенціалу; ТОВ «АІБЕНД» (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.) – впроваджено модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства, побудовану на основі адаптивних нейро-нечітких систем; ТОВ «НФМ АГРО» (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.) – використовується науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, який інтегрує процеси діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу в єдиний цикл стратегічного управління; ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.) – впроваджено механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства; ТОВ «Мед-сервіс» (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.) – використовується методичний інструментарій оцінювання потенціалу підприємства, побудований на основі апарату нечіткої логіки.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації.

1. Позитивно оцінюючи застосування в дисертаційній роботі сучасного інструментарію математичного моделювання та прогнозування для обґрунтування процесів формування й реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу, доцільно відзначити, що окремі аспекти дослідження могли б бути поглиблені шляхом більш ґрунтовного порівняльного аналізу результатів, отриманих із використанням запропонованого автором методичного підходу, та результатів застосування альтернативних методів стратегічного аналізу і прогнозування. Зокрема, це дозволило б більш повно оцінити переваги, обмеження, точність, прогностичну спроможність і практичну доцільність розробленого інструментарію залежно від особливостей функціонування підприємства та характеру трансформаційних процесів його потенціалу.

2. Виокремлення резильєнтного потенціалу як самостійної складової ієрархічної моделі потенціалу підприємства є обґрунтованим та відповідає сучасним тенденціям розвитку теорії стратегічного управління. Водночас дискусійним може бути питання взаємозв'язку резильєнтного потенціалу з іншими функціональними складовими потенціалу, зокрема інноваційним, кадровим, фінансовим та організаційним. Більш детальне розкриття механізмів їх взаємного впливу та синергетичної взаємодії дозволило б поглибити системне розуміння трансформації потенціалу підприємства в умовах нестабільного середовища.

3. Позитивно оцінюючи розроблену концептуальну модель реалізації стратегії розвитку підприємства, засновану на безперервній діагностиці, моніторингу та прогнозуванні трансформації його потенціалу, варто зазначити, що більш детального обґрунтування потребує механізм визначення моменту переходу від першого контуру стратегічної адаптації до другого, який передбачає перегляд стратегічної мети та формування нової траєкторії розвитку. Визначення чітких кількісних або якісних критеріїв суттєвої трансформації потенціалу та відповідних порогових значень могло б підвищити оперативність і обґрунтованість прийняття стратегічних рішень.

Однак, зазначені недоліки та зауваження не зменшують наукової і практичної цінності, а також обґрунтованості основних положень дисертації. Дисертаційне дослідження є вагомим вкладом в економічну науку і заслуговує позитивної оцінки.

9. Висновок

Проведений аналіз наукових праць та результатів дисертаційного дослідження Чичотки Валерія Валентиновича підтверджує актуальність, наукову новизну та обґрунтованість положень дисертаційної роботи на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу». Поставлену мету дослідження досягнуто, а визначені наукові завдання послідовно та повною мірою виконано. Отримані результати є науково обґрунтованими та достовірними, мають теоретичне і практичне значення.

Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича за змістом, структурою та логікою викладу є завершеним, самостійним науковим дослідженням, у якому комплексно розглянуто теоретико-методичні та прикладні засади формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. Наукові публікації здобувача за темою дисертації достатньо повно відображають основні результати проведеного дослідження, а їх кількість і обсяг відповідають установленим вимогам.

Враховуючи зазначене, вважаю, що дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» за актуальністю, рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю отриманих результатів відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р., Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44 та може бути рекомендована до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

В ОБГОВОРЕННІ ДИСЕРТАЦІЇ ЧИЧОТКИ В.В. ВЗЯЛИ УЧАСТЬ:

**Д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри маркетингу та логістики
Зінченко О.А.:**

Хочу зазначити, що представлена робота є надзвичайно актуальною, особливо

в сучасних економічних умовах. Трансформація потенціалу підприємств сьогодні відбувається під впливом значних шокових змін і високого рівня невизначеності, що зумовлює постійну потребу в його ґрунтовному аналізі, діагностиці та оцінюванні. Тому напрацювання, представлені сьогодні шановним здобувачем, є своєчасними та мають вагоме практичне значення. Також хочу відзначити ґрунтовність проведеного дослідження, належний рівень опрацювання поставлених завдань та отриманих результатів. Безперечно, я підтримую цю роботу, оскільки вона є актуальною, практично значущою та має перспективи для подальшого розвитку й продовження наукових досліджень у цьому напрямі.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Семенча І.Є.:

Я також хочу долучитися до обговорення та висловити підтримку представлений роботі. Вважаю, що дослідження відповідає всім основним вимогам до дисертаційної роботи: належним чином обґрунтовано актуальність обраної теми, використано адекватний методичний інструментарій, сформовано ґрунтовну методологічну основу та забезпечено практичну спрямованість отриманих результатів. Варто також відзначити, що здобувач сформував власне бачення досліджуваної проблематики, послідовно його обґрунтовує та аргументовано відстоює, що було продемонстровано, зокрема, під час відповідей на поставлені запитання.

Окремої уваги заслуговує можливість прогнозування розвитку потенціалу підприємства, яка закладена в запропонованих науково-методичних розробках. Це, безумовно, підсилює наукову та практичну цінність отриманих результатів. Тому я також підтримую представлену роботу та вважаю, що вона заслуговує на позитивну оцінку.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри міжнародного менеджменту Нямецук Г.В.:

Хочу долучитися до виступів колег і зі свого боку також відзначити актуальність представленої роботи, а також упевненість здобувача у власних наукових результатах. Особливо позитивне враження справляє ґрунтовне ставлення Валерія Валентиновича до проведеного дослідження, глибоке знання його змісту та вміння аргументовано відстоювати сформульовані положення під час відповідей на запитання.

Представлена робота відповідає встановленим вимогам, що також підтверджується відповідними супровідними документами. Тому підтримую цю роботу та рекомендую її до подальшого захисту на засіданні разової спеціалізованої вченої ради.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Макаренко Ю.П.:

Дякую. Я також приєднуюся до думки колег. Як рецензент, я мала можливість більш детально ознайомитися з дисертаційною роботою, тому не маю сумнівів ані щодо її практичної значущості, ані щодо наукової новизни отриманих результатів.

Безумовно, підтримую представлену роботу та її рекомендацію до подальшого захисту. Дякую.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Шевцова О.Й.:

Я приєднуюся до думки колег та також підтримую представлену роботу. Вважаю її актуальною, змістовною та такою, що заслуговує на позитивну оцінку.

Д-р екон. наук, проф., завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Небаба Н.О.:

Я також хочу долучитися до думки колег і підтримати нашого аспіранта в його прагненні рухатися далі та дійти до захисту. Робота дійсно є актуальною, практикоорієнтованою та має особливу цінність з огляду на сучасну економічну ситуацію й умови функціонування підприємств. Запропоновані в дослідженні положення та розробки можуть стати реальним практичним інструментарієм для діяльності й розвитку підприємств. Тому я підтримую здобувача та представлену ним дисертаційну роботу. Водночас під час захисту рекомендувала б Валерію Валентиновичу дещо лаконічніше формулювати відповіді, зберігаючи їх ґрунтовність, аргументованість і виваженість. Загалом роботу підтримую та бажаю здобувачу успішного подальшого захисту.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами Яровенко Т.С.:

По-перше, хочу відзначити, що представлена дисертаційна робота повністю відповідає спеціальності 051 «Економіка». Дослідження містить належним чином обґрунтовані положення наукової новизни, а також авторські методичні та методологічні розробки. Робота має вагому практичну цінність, а достатня кількість наукових публікацій здобувача підтверджує апробацію та завершеність проведеного дослідження. Також слід зазначити дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. Таким чином, дисертація відповідає встановленим вимогам, є завершеною самостійною науковою працею та може бути рекомендована до відкритого захисту в разовій спеціалізованій вченій раді.

Д-р екон. наук, проф., декан факультету економіки Гринько Т.В.:

Мала можливість більш детально ознайомитися з дисертаційною роботою як голова міжкафедрального наукового семінару. Безумовно, на мою думку, тема дисертації є сучасною та актуальною, і в цьому я повністю приєднуюся до думки колег. Особливо цінною та цікавою вважаю авторську ідею розглядати потенціал підприємства як багаторівневу економічну систему взаємопов'язаних ресурсів і можливостей, яка не є статичною характеристикою, а постійно трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Важливим результатом дослідження є також інтеграція процедур діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу підприємства з подальшим використанням отриманих результатів у процесі формування та реалізації стратегії його розвитку. Особливої уваги заслуговують запропонована автором матриця

«кластер потенціалу - траєкторія розвитку», а також виокремлення такої складової, як резильєнтний потенціал.

Варто позитивно відзначити й методичний інструментарій, використаний здобувачем під час проведення дослідження. Практична значущість отриманих результатів підтверджена відповідними довідками про їх упровадження, результати дослідження апробовані на науково-практичних конференціях та представлені в достатній кількості наукових публікацій, що відповідає встановленим вимогам.

Сьогодні здобувач продемонстрував глибоке володіння матеріалом, сформованість власної наукової позиції та здатність аргументовано відстоювати свої наукові надбання. Водночас серед дискусійних аспектів хотіла б звернути увагу на необхідність більш чіткого визначення критеріїв переходу між двома контурами стратегічної адаптації, запропонованими автором. На мою думку, конкретизація цих критеріїв могла б додатково посилити представлене дослідження.

Отже, сьогодні здобувач продемонстрував, що він є сформованим науковцем. Вважаю, що дисертаційна робота на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» має належний рівень наукової новизни, теоретичної та практичної значущості, а її результати можуть бути використані в практичній діяльності сучасних підприємств. Тому, безумовно, вважаю, що дисертаційна робота може бути рекомендована до подальшого захисту в разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 051 Економіка.

Д-р екон. наук, проф., професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики Іванов Р.В.:

Як рецензент я вже висловлював свою позицію щодо представленої дисертаційної роботи і її не змінюю. Повністю підтримую здобувача та результати проведеного дослідження. За результатами сьогоднішнього обговорення можу констатувати, що дисертація відповідає встановленим вимогам і може бути рекомендована до представлення в разовій спеціалізованій вченій раді для подальшого захисту за спеціальністю 051 Економіка з метою отримання ступеня доктора філософії.

Канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри міжнародної економіки та світових фінансів Краснікова Н.О.:

Також хотіла б підтримати дисертанта та подякувати за представлений авторський погляд на досліджувану проблематику, зокрема за акцент на резильєнтності, яка сьогодні є надзвичайно важливою не лише для підприємств, а й для кожного з нас. Вважаю, що окремі запропоновані автором критерії резильєнтності мають навіть ширше значення та можуть бути певною мірою застосовані й на особистісному рівні. Дякую за цікаве дослідження. Роботу підтримую та бажаю здобувачу успішного подальшого захисту.

Канд. екон. наук, доц., завідувач кафедри фінансів, банківської справи та

страхування Левкович О.В.:

Я також хочу підтримати здобувача. Насамперед хотіла б відзначити змістовну доповідь та якісно підготовлену презентацію. На мою думку, мету дослідження досягнуто, а поставлені завдання виконано в повному обсязі. Особливо позитивно оцінюю те, що дослідження проведено на основі значного масиву даних підприємств різних сфер діяльності. Це підкреслює масштабність роботи та дозволяє врахувати галузеві особливості формування і трансформації потенціалу підприємств. Незважаючи на суттєві відмінності між досліджуваними підприємствами та системами показників, здобувачу вдалося узагальнити отримані результати, здійснити кластеризацію та сформувати відповідну матрицю.

Важливо й те, що результати проведених розрахунків і моделювання мають чітке практичне спрямування. Практична значущість дослідження підтверджується науковими публікаціями здобувача та відповідними актами впровадження. Вважаю дисертаційне дослідження самостійною та завершеною науковою працею, яка заслуговує на позитивну оцінку та може бути рекомендована до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 051 Економіка.

Канд. екон. наук, доц., доцент кафедри економіки, підприємництва та управління Яковенко В.С.:

Безумовно, ця робота заслуговує на підтримку. Дослідження є цікавим, актуальним та містить вагомий результати. Окремо хотів би відзначити, що частина отриманих результатів може бути використана в освітньому процесі, що додатково підкреслює практичну цінність проведеного дослідження. Наскільки я розумію, окремі напрацювання здобувача вже використовуються в освітній діяльності. Тому приємно бачити, що дослідження має не лише наукове, а й освітнє та практичне значення, а цей напрям продовжує розвиватися. Роботу підтримую.

ВИСНОВОК

по дисертації Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу»,
представленої на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
051 Економіка

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми дисертації Чичотки Валерія Валентиновича зумовлена суттєвим ускладненням умов функціонування сучасних підприємств, посиленням динамічності та невизначеності зовнішнього середовища, що об'єктивно потребує трансформації традиційних підходів до стратегічного управління. За таких умов потенціал підприємства вже не може розглядатися виключно як статична сукупність наявних ресурсів і можливостей, оскільки його структура та стан постійно змінюються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Відповідно, особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно діагностувати такі зміни, прогнозувати подальшу трансформацію потенціалу та на цій основі адаптувати стратегічні рішення й коригувати траєкторію розвитку. Особливої гостроти зазначена проблематика

набуває для підприємств України, які функціонують в умовах тривалих кризових, безпекових та інфраструктурних викликів. Проведений у дисертації аналіз підприємств різних секторів економіки засвідчив істотну диференціацію механізмів трансформації їх потенціалу та різний характер прояву резильєнтності. При цьому відновлення окремих ресурсних або кількісних параметрів не завжди забезпечує відповідне відновлення результативності діяльності, що підтверджує необхідність розгляду резильєнтності саме як динамічної характеристики трансформації потенціалу підприємства. У цьому контексті науково та практично значущим є формування такого підходу до стратегічного управління, який поєднує діагностику, типологізацію, прогнозування, сценарне моделювання та стратегічний вибір у єдиний адаптивний цикл. Таким чином, необхідність удосконалення теоретико-методичних засад і розроблення інструментарію формування та реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу визначає своєчасність, наукову актуальність і практичну затребуваність обраної теми дисертаційного дослідження.

Затвердження теми та плану дисертації. Тема дисертації затверджена на засіданні вченої ради Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, науковим керівником призначено канд. екон. наук, доц. Олійник Т.І. (протокол № 4 від 01.12.2022 р.). Тема дисертації уточнена відповідно до рішення вченої ради факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара від 09.04.2026 р. протокол № 9 у формулюванні «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу», науковим керівником призначено канд. екон. наук, доц. Павлова Р.А.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою частиною науково-дослідних робіт факультету економіки Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара: «Економічні детермінанти розвитку інноваційно-орієнтованих бізнес-структур в цифровому суспільстві» (номер державної реєстрації 0122U001404, 2022-2024 рр.); «Моделювання соціально-економічних процесів та систем у контексті забезпечення економічної безпеки» (номер державної реєстрації 0125U002083, 2025-2027 рр.); «Концептуальні засади адаптації бізнес-моделей та процесів підприємств до умов економічної нестабільності» (номер державної реєстрації 0125U002050, 2025-2027 рр.).

Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота Чичотки Валерія Валентиновича являє собою самостійно виконану висококваліфіковану наукову роботу. Результати дослідження оформлені з дотриманням норм та принципів академічної доброчесності. Використані ідеї та результати досліджень інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела. В цілому результати огляду дисертаційної роботи та наукових публікацій Чичотки Валерія Валентиновича не свідчать про можливі академічні порушення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, які сформульовані в дисертації. Обґрунтованість висновків та одержаних результатів забезпечувалися використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Інформаційну базу дисертаційного дослідження склали: законодавчі та нормативно правові акти Верховної Ради України, Кабінету

Міністрів України, матеріали і статистичні дані Державної служби статистики України, фінансова звітність підприємств, публікації у періодичних фахових наукових виданнях, дані веб-аналітичних платформ, інтернет-ресурси, а також результати власних розрахунків автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та науково-методичного інструментарію формування і реалізації стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. У межах дослідження удосконалено науково-методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку підприємства, що передбачає інтеграцію діагностики, типологізації та прогнозування потенціалу в єдиний адаптивний цикл стратегічного управління. Його ключовим елементом є матриця «кластер потенціалу $\times$ траєкторія розвитку», яка поєднує статичний вимір, представлений поточним профілем потенціалу, з динамічним, що відображає прогнозований напрям його трансформації, та створює підґрунтя для обґрунтованого вибору диференційованих стратегічних альтернатив. Удосконалено методичний інструментарій діагностики потенціалу підприємства на основі нечіткого-множинного моделювання, який забезпечує формалізацію якісних експертних оцінок та передбачає виокремлення резильєнтної складової як самостійного об'єкта оцінювання, структурованого відповідно до моделі 4А. Розвинуто підхід до типологізації підприємств за профілем потенціалу із застосуванням самоорганізаційних карт Кохонена, що дає змогу враховувати всю багатовимірну структуру потенціалу та ідентифікувати якісно відмінні типи підприємств, які за близьких значень інтегрального показника характеризуються різним співвідношенням його складових. Подальшого розвитку набула модель прогнозування траєкторій розвитку потенціалу підприємства засобами адаптивних нейро-нечітких систем, що поєднує прогностичні можливості моделювання з інтерпретовністю нечітких правил і можливістю сценарного оцінювання цілеспрямованих управлінських впливів, насамперед спрямованих на зміцнення резильєнтності. Важливим результатом є удосконалення концептуальної моделі реалізації стратегії розвитку підприємства, яка ґрунтується на безперервній діагностиці, моніторингу та прогнозуванні змін потенціалу і передбачає двоконтурний механізм стратегічної адаптації: коригування механізмів реалізації стратегії без зміни стратегічної мети або, у разі суттєвої трансформації потенціалу чи умов функціонування підприємства, перегляд стратегічної мети та формування нової траєкторії розвитку. Удосконалено також ієрархічну модель потенціалу підприємства на основі його п'ятирівневої декомпозиції та включення резильєнтного потенціалу як самостійної складової, що характеризує здатність підприємства протидіяти кризовим впливам, адаптуватися, відновлювати ключові можливості та забезпечувати безперервність стратегічного розвитку. Поглиблено теоретико-категоріальний базис дослідження потенціалу через його трактування як інтегральної багаторівневої системи взаємопов'язаних ресурсів і можливостей, здатної до мобілізації, адаптації та трансформації під впливом змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Подальшого розвитку набув механізм реалізації та моніторингу стратегії розвитку потенціалу підприємства, який має циклічний, самокоригувальний характер, передбачає зворотний зв'язок від моніторингу до

повторної діагностики та надає пріоритет резильєнтним важелям, спрямованим одночасно на зміцнення потенціалу і зниження вразливості підприємства до майбутніх кризових впливів. Крім того, розвинуто класифікацію видів потенціалу підприємства за напрямками його застосування шляхом виокремлення потенціалу поточного функціонування, стратегічного, надлишкового (проблемного) потенціалу та потенціалу синергії, що дозволяє більш повно відобразити функціональне призначення потенціалу в забезпеченні поточної діяльності та стратегічного розвитку підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає у доведенні теоретичних положень дисертації до рівня конкретного методичного інструментарію, придатного для практичного застосування підприємствами. Основні результати дослідження використано Департаментом освіти і науки Дніпропетровської обласної державної адміністрації (довідка від 24.08.2026 р.); ТОВ «БІЛТЕКС» (довідка № 14.01.2026-2 від 14.01.2026 р.); ТОВ «АІБЕНД» (довідка № 21-07/4258 від 15.07.2026 р.); ТОВ «НФМ АГРО» (довідка № 1-03/1714 від 27.05.2026 р.); ТОВ «ДИНАМІК ІНВЕСТ ГРУП» (довідка № 42-06-241 від 10.06.2026 р.); ТОВ «МЕД-СЕРВІС» (довідка № 12234 від 22.06.2026 р.). Також основні результати дослідження впроваджено в освітній процес Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара МОН України (акт № 88-904-36 від 18.03.2026 р.) при викладанні навчальних дисциплін: «Стратегія підприємства», «Статистичні методи економічної діагностики соціально-економічних процесів» – для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти; «Стратегічне управління корпораціями», «Моделювання та прогнозування бізнес-процесів» – для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (акт № 87-904-162 від 31.08.2026 р.).

Повнота викладення матеріалів дисертації в опублікованих працях та особистий внесок у них автора. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 25 наукових праць, зокрема: 8 статей у наукових фахових виданнях України, 2 праці, які додатково відображають результати дисертації (з них 1 розділ у колективній монографії та 1 – у науковому періодичному іноземному виданні) та 15 тез доповідей у матеріалах наукових та науково-практичних конференцій.

Публікації Чичотки В.В. відповідають вимогам пп. 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 (із змінами).

Список наукових праць, опублікованих за темою дисертації та конкретний внесок здобувача:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Олійник Т.І., **Чичотка В.В.** Планування та обґрунтування напрямів стратегічного управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*, 2024. № 8. С. 79-83. DOI: 10.37634/efp.2024.8.16 URL: <https://efp.in.ua/uk/journal-article/1456> (фахове видання категорії Б).

Олійник Т.І. проаналізувала основні підходи до планування стратегічного розвитку підприємства та визначила фактори, що впливають на ефективність

стратегічного планування.

Чичотка В.В. обґрунтував основні напрями та визначив ключові аспекти стратегічного розвитку в системі забезпечення стійкості та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

2. Чичотка В.В. Еволюція категорії «потенціал підприємства»: стратегічний аспект. *Актуальні проблеми економіки*, 2025. № 5(287). С. 511-524. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-287-511-524 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/05/5.25._topic_Valerii-Chychotka-511-524-1.pdf (фахове видання категорії Б).

3. Чичотка, В.В. Діагностика потенціалу підприємства в умовах невизначеності на основі нечітко-множинного моделювання з урахуванням резильєнтності. *Review of transport economics and management*, 2025. Вип. 14(30), С. 210-221. DOI: 10.15802/rtem2025/351798 URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/351798> (фахове видання категорії Б).

4. Чичотка В.В. Науково-методичний підхід до формування й оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-128 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7346> (фахове видання категорії Б).

5. Chychotka, V. Potential of Ukrainian Enterprises: dynamics and features of transformation in modern conditions. *Економічний простір*, 2026. № 212. С. 164-175. DOI: 10.30838/EP.212.164-175 URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/360717> (фахове видання категорії Б).

6. Чичотка В.В. Концептуальна модель формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу. *Трансформаційна економіка*, 2026. Вип. 3(16). С. 154-160. DOI: 10.32782/2786-8141/2026-16-25 URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/360> (фахове видання категорії Б).

7. Чичотка В.В. Типологізація підприємств за профілем потенціалу на основі самоорганізаційних карт Кохонена. *Актуальні проблеми економіки*, 2026. № 5(299). С. 188-204. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-299-188-204 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/05/5.26._topic_Valeriy-Chychotka-188-204.pdf (фахове видання категорії Б).

8. Чичотка В.В. Нейро-нечітке прогнозування та сценарне моделювання розвитку потенціалу підприємства з урахуванням резильєнтності. *Актуальні проблеми економіки*, 2026. № 7. С. 363-376. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-363-376 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/07/7.26._topic_Valeriy-Chychotka-363-376.pdf (фахове видання категорії Б).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Oliynyk T., **Chychotka V.** Strategic development planning of an enterprise. *Економіка і менеджмент 2025: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 3-4 квітня 2025 р.): у 9 т. Дніпро: Видавець Біла К. О. Т. 1. Інноваційні стратегії підприємництва: виклики та шляхи успіху. 2025. С. 3-5.

URL: <https://confcontact.com/2025-ekonomika-i-menedzhment/Zbirnyk-konferentsiyi-2025-Tom-1.pdf> (очна участь).

Oliynyk T. здійснила теоретичне обґрунтування сучасних засад стратегічного планування та управління розвитком підприємства; систематизувала сучасні методи й інструменти стратегічного аналізу та планування, узагальнила підходи до формування стратегії розвитку підприємства й обґрунтувала рекомендації щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Chychotka V. дослідив організаційно-управлінські аспекти реалізації стратегії розвитку підприємства; проаналізував механізм реалізації стратегії, обґрунтував роль моніторингу, контролю, ресурсного забезпечення та координації управлінських процесів у досягненні стратегічних цілей і підвищенні конкурентоспроможності підприємства.

10. Chychotka V. Ukrainian enterprises' strategic development in wartime: potential, transformations and directions of strengthening. *Економічна стійкість країни і регіонів: роль реформ, інвестицій та міжнародної кооперації*: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 19-20 грудня 2025 року) / За заг. ред.: М. М. Палінчак, В. П. Приходько, В. В. Химинець та ін. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2025. С. 82-84. DOI: 10.36059/978-966-397-584-9-21 (заочна участь).

11. Чичотка В.В. Прогнозування динаміки потенціалу підприємства на основі теорії нечітких множин. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем*: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кропивницький, 11 грудня 2025 р.) / упоряд. І. М. Миценко. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. С. 537-541. URL: <https://kntu.kr.ua/file/content/27955/zbirnyk2025.pdf> (заочна участь).

12. Чичотка В.В. Наукові підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. *Сучасний стан та тенденції розвитку науки та освіти*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 5 січня 2026 р.) Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. Research Europe, 2026. С. 203-207. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/01/re-05.01.2026.pdf> (заочна участь).

13. Чичотка В.В. Формування сучасної концепції потенціалу підприємства в умовах трансформації економіки. *Актуальні проблеми економіки, обліку, управління і права в сучасних умовах*: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Рівне, 8 січня 2026 р.). Рівне: ЦФЕНД, 2026. С. 32-36. URL: <https://www.economics.in.ua/2026/01/8-2026.html> (заочна участь).

14. Чичотка В.В. Формування антикризової стратегії підприємства на основі діагностики резильєнтного потенціалу. *Наука та освіта в умовах викликів сьогодення*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 29 січня 2026 р.). Міжнародний гуманітарний дослідницький центр. Research Europe, 2026. С. 282-285. URL: <https://researcheurope.org/wp-content/uploads/2026/02/re-29.01.2026.pdf> (заочна участь).

15. Chychotka V. Systematization of principles for assessing enterprise potential. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця,

12-13 березня 2026 року): збірник наукових праць. Вінниця: ВНТУ, 2026. С. 285-287. URL: <https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/970/1691/3091-1> (заочна участь).

16. Chychotka V. Problems and tendencies in entrepreneurial potential development of Ukraine. *Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку*: збірник матеріалів XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 27 березня 2026 р.) К.: КНЕУ, 2026. С. 593-595. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/10ebc33d-80c0-4619-80c2-da0fbfc783ec> (заочна участь).

17. Chychotka V. Specifics of formation an enterprise development strategy based on strengthening its potential. Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень» до 210-ліття Львівської політехніки (м. Львів, 26-27 березня 2026 року). Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2026. С. 278-279. URL: <https://surl.li/kntoyh> (заочна участь).

18. Chychotka V. Digital transformation and innovative technologies as determinants of the formation and realization of the potential of the enterprise in the post-war period. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях*: Матеріали XL Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (м. Дніпро, 20-21 квітня 2026 р.): у 2-х томах. Том 1. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2026. С. 518-521. URL: <https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/materialy-khl-mizhnarodnoyi-konferentsiyi-tom1.pdf> (заочна участь).

19. Чичотка В.В. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах трансформацій його потенціалу. *Економіка і менеджмент 2026: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*: збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 23-24 квітня 2026 р.): у 9 т. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2026. Том 2. Драйвери виживання підприємництва в умовах кризи: стратегічні рішення. 2026. С. 151-154. URL: https://www.confcontact.com/2026-ekonomika-i-menedzhment/2_Chychotka.pdf (очна участь).

20. Chychotka V. Modern transformations of the Ukrainian enterprises` potential. *Актуальні питання економіки, управління, технологій та права*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Черкаси, 21 липня 2026 р.). Східноєвропейський центр наукових досліджень. Research Europe, 2026. С. 21-23. DOI: 10.64076/eecsr260721.02 (заочна участь).

21. Chychotka V. Potential-oriented vector of enterprises' strategic development in modern conditions. *New Horizons in Research and Development: Proceedings of the 2nd International Scientific Conference* (Rotterdam, Netherlands, 15 July 2026). Bookmundo, 2026. С. 30-33. DOI: 10.64076/iedc260715.03 (заочна участь).

22. Chychotka V. Mechanism for implementing the enterprise's strategy based on the transformation of its potential. *Менеджмент, фінанси і бізнес-технології: глобальні тренди та інновації*: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 21 травня 2026 р.). Одеса: НУ «Одеська політехніка», 2026. С. 24-25. URL: <https://zenodo.org/records/20655902> (заочна участь).

23. Chychotka V. Transformations of the ukrainian enterprises' potential in the context of digitalization of the economy. *Цифрова економіка: збірник матеріалів IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 11-12 червня 2026 р.). К.: КНЕУ, 2026. С. 20-21 (заочна участь).

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації

24. Чичотка В.В. Методологічний базис діагностики потенціалу підприємства в умовах невизначеності: порівняльний аналіз підходів та обґрунтування інструментарію. Управління розвитком бізнес-структур у сучасній економіці: підприємницький та управлінський виміри: моногр. / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. Гринько. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2026. С. 59-78. URL: https://www.confcontact.com/2026-kolektyvna-monographiia/stattia_Chychotka.pdf

25. Chychotka, V. Modern approaches to enterprise strategic management based on the strategic potential assessment. *International Journal of Psychology and Strategic Communication*, 2026. No 2(1). DOI: 10.61030/XLAJ5367 URL: https://ijpsc.org/journal/v02_i01/ijpsc_v2i1_Online.pdf

На підставі заслуховування та обговорення доповіді Чичотки В.В. про основні положення дисертаційної роботи, питань та відповідей на них, виступів фахівців-експертів

УХВАЛИЛИ:

1. Вважати, що за актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» відповідає вимогам викладеним у «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 12.01.2022 р. № 44).

2. Рекомендувати дисертацію дисертація Чичотки Валерія Валентиновича на тему «Формування та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації його потенціалу» до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді для разового захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

3. Клопотати перед вченою радою Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара розглянути питання про створення разової спеціалізованої вченої ради для разового захисту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка Чичотки Валерія Валентиновича у такому складі:

№	Прізвище, ім'я, по батькові	Місце основної роботи, підпорядкування, посада	Науковий ступінь, шифр, назва спеціальності, за якою захищена дисертація, рік присудження	Вчене звання (за спеціальністю, кафедрою), рік присвоєння	Наукові публікації, опубліковані за останні п'ять років, за науковим напрямом, за яким підготовлено дисертацію здобувача, з яких не менше однієї публікації у виданнях, проіндексованих у базах даних Scopus та/або Web of Science Core Collection
---	-----------------------------	--	---	---	--

1	Небаба Наталія Олександрівна (голова)	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Міністерство освіти і науки України, завідувач кафедри економічного моделювання, обліку та статистики	Доктор економічних наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); 08.00.02 - світове господарство і міжнародні економічні відносини, 29.06.2021 р.	Професор кафедри економічного моделювання, обліку та статистики, 10.12.2024 р.	1. Kliuchka O., Bohrinovtseva L., Rusina Y., Chynytska I., Zhuravka O., Nebaba N., & Khalipova N. (2026). Assessing wartime insurance resilience: Development and application of the insurance market wartime resilience index. <i>Insurance Markets and Companies</i>. Vol. 17, Issue 1. P. 126–142. DOI: 10.21511/ins.17(1).2026.10. URL: https://businessperspectives.org/journals/insurance-markets-and-companies/issue-514/assessing-wartime-insurance-resilience-development-and-application-of-the-insurance-market-wartime-resilience-index (<i>Scopus</i>). 2. Bilozubenko V., Yehorova Y., Taranenko V., Petrushenko Y., Yakovenko T., Nebaba N., & Zhuravka F. (2025). Assessment of key parameters for clustering EU countries by socio-economic development components. <i>Problems and Perspectives in Management</i>. Vol. 23, Issue 3. P. 205–217. DOI: 10.21511/ppm.23(3).2025.15. URL: https://businessperspectives.org/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-492/assessment-of-key-parameters-for-clustering-eu-countries-by-socio-economic-development-components (<i>Scopus</i>). 3. Попов О.Є., & Небаба Н.О. (2026) Управління масштабуванням стратегічних змін при реалізації інформаційно-технологічних проєктів із цифрової трансформації в кризових умовах зростання невизначеності та ризиків середовища створення спільної цінності. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. № 1 (295). С. 336-344. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-295-336-344 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/01/1.26_topic_Oleksandr-Popov-Nataliia-Nebaba-336-344.pdf (<i>фахове видання категорії Б</i>) 4. Юдіна О., Стеблюк Н., Небаба Н., Шевченко В., & Литвиненко Д. (2023) Розвиток фінансового потенціалу закладу індустрії гостинності. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. № 5 (263). С. 79-89. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-263-79-89. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/05/05.23_topic_Olena-I.-Yudina-Nataliia-F.-Stebliuk-Nataliia-A.-Nebaba-79-89.pdf (<i>фахове видання категорії Б</i>) Шевченко В.О., Небаба Н.О., Кучер М.М., & Папіж Ю.С. (2026) Трансформація потенціалу підприємства як основа формування стратегії його розвитку. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. №7 (301). С. 629-639. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-301-629-639 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/07/7.26_topic_Volodymyr-Shevchenko-Natalia-Nebaba-Marharyta-Kucher-Yuliia-Papizh-629-639.pdf (<i>фахове видання категорії Б</i>)
2	Гвініашвілі і Тетяна Зурабівна (рецензент)	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Міністерство освіти і науки України, завідувач кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами	Кандидат економічних наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), 27.04.2017 р.	Доцент кафедри економіки та управління підприємством, 29.06.2021 р.	1. Гвініашвілі Т.З. (2026). Концептуальні засади формування стратегії зміцнення конкурентного потенціалу підприємства. <i>Via Econotica</i>. Вип. 13. С. 94-104. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2026-13-11 URL: https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/824 (<i>фахове видання категорії Б</i>) 2. Гринько, Т.В., & Гвініашвілі, Т.З. (2026). Потенціал-орієнтовний підхід до формування стратегії розвитку підприємства. <i>Інвестиції: практика та досвід</i>. № 10/2026. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.10.117 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/10411 (<i>фахове видання категорії Б</i>) 3. Гринько Т.В., & Гвініашвілі Т.З. (2026) Науково-методичний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання рівня стратегічного потенціалу <i>Актуальні проблеми економіки</i>. №6 (300). С. 398-410. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-398-410 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/06/6.26_topic_Tetiana-Grynko-

					Tetyana-Gviniashvili-398-410.pdf (фахове видання категорії Б) 4. Гвініашвілі Т.З. (2025) Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. № 12. Т. 2. (294/2). С. 155-171. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-294-155-171 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/12/12.25.2_topic_Tetiana-Hviniashvili-155-171.pdf (фахове видання категорії Б) 5. Гринько, Т.В., Гвініашвілі, Т.З., & Романова, Л.П. (2022) Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. <i>Innovation and Sustainability</i>. № 4. С. 30-38. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38 URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/97 (фахове видання категорії Б) Опубл. 09.01.2023, рекомендовано до друку (29.12.2022)
3	Гринько Тетяна Валеріївна (рецензент)	Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Міністерство освіти і науки України, декан факультету економіки	Доктор економічних наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), 26.09.2012 р.	Професор кафедри економіки та управління підприємствами, 17.01.2014 р.	1. Гринько, Т.В., & Гвініашвілі, Т.З. (2026) Науково-методичний підхід до розробки стратегії розвитку підприємства на основі оцінювання рівня стратегічного потенціалу <i>Актуальні проблеми економіки</i>. №6 (300). С. 398-410. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-300-398-410 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/06/6.26._topic_Tetiana-Grynko-Tetyana-Gviniashvili-398-410.pdf (фахове видання категорії Б) 2. Гринько, Т.В., & Гвініашвілі, Т.З. (2026). Потенціал-орієнтовний підхід до формування стратегії розвитку підприємства. <i>Інвестиції: практика та досвід</i>. № 10/2026. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.10.117 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/10411 (фахове видання категорії Б) 3. Гринько, Т., & Щитовська, Б. (2026). Удосконалення системи управління бізнес-процесами підприємства як інструмент підвищення його економічного потенціалу. <i>Економіка та суспільство</i>, (85). DOI: 10.32782/2524-0072/D2026-85-199. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/8146 (фахове видання категорії Б) 4. Гринько, Т., & Балацька, Д. (2026). Внутрішні фактори формування стратегічного потенціалу підприємства в умовах кризових змін. <i>Review of transport economics and management</i>, (14(30), 125–131. DOI: 10.15802/rtem2025/351794 URL: https://pte.ust.edu.ua/article/view/351794 5. Гринько, Т.В., Гвініашвілі, Т.З., & Романова Л.П. (2022) Науково-методичний підхід до формування механізму управління розвитком інноваційного потенціалу підприємства. <i>Innovation and Sustainability</i>. № 4. С. 30-38. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.30.38 URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/97 (фахове видання категорії Б) Опубл. 09.01.2023
4	Князь Святослав Володимирович (офіційний опонент)	Національний університет «Львівська політехніка», Міністерство освіти і науки України, професор кафедри підприємництва та	Доктор економічних наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), 31.05.2013 р.	Професор кафедри екологічної політики та менеджменту природоохоронної діяльності, 15.12.2015 р.	1. Кохалевич К. Р., & Князь С. В. (2025). Концепція адаптивного оцінювання як чинник стратегічної стійкості торговельного підприємства. <i>Наукові інновації та передові технології (Серія «Управління та адміністрування».</i> Серія «Право». Серія «Економіка». Серія «Психологія». Серія «Педагогіка»). № 8 (48). С. 670-681. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-8(48)-670-681. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/27532/27492 (фахове видання категорії Б) 2. Викричак М.М., Князь С.В., & Русин-Гриник Р.Р. (2024). Фактори впливу на формування і розвиток трансферного потенціалу торговельних підприємств. <i>Економіка і регіон</i>. №1 (92). С. 103-108. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.1(92).3315

		екологічної експертизи товарів			URL: https://journals.nupp.edu.ua/eir/uk/article/view/3315 (фахове видання категорії Б) 3. Князь С., Ткачова Н., & Косенко А. (2023). Методична сутність комерційного потенціалу технологій в системі управління інтелектуальною власністю. <i>Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)</i>. Вип. 5. С. 43-49. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.5.43 URL: https://es.khpi.edu.ua/article/view/292114 (фахове видання категорії Б) 4. Князь С.В., Коновалюк І.В., & Віденєв О.І. (2023). Формування системи оцінювання інтелектуального потенціалу промислового підприємства. <i>Ефективна економіка</i>. №10 (Б). DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.14 URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2305 (фахове видання категорії Б) 5. Князь С.В., Віденєв О.І., & Мацук В.М. (2023). Методи та критерії оцінювання інтелектуального потенціалу суб'єктів інвестиційної діяльності. <i>Інвестиції: практика та досвід</i>. №20. С. 36-43. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.20.36 URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/2260 (фахове видання категорії Б) 6. Князь С., & Віденєв О. (2023). Управління потенціалом інтелектуальної власності підприємств з урахуванням пріоритетів сталого розвитку. <i>Journal of Innovations and Sustainability</i>, 7 (2), 12. DOI: https://doi.org/10.51599/is.2023.07.02.12. URL: https://is-journal.com/is/article/view/187 (фахове видання категорії Б) 7. Череп А.В., Князь С.В., & Фонарьова Т.А. (2023). Управління ефективністю використання комерційного потенціалу інтелектуальної власності: <i>Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит</i>. №9-10. С. 187-188. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2023.09.07 URL: https://eee.khpi.edu.ua/article/view/298213 (фахове видання категорії Б)
5	Шматько Наталія Михайлівна (офіційний опонент)	Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Міністерство освіти і науки України, завідувач кафедри менеджменту	Доктор економічних наук, 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), 26.02.2020 р.	Професор кафедри менеджменту інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин, 24.09.2020 р.	1. Шматько Н.М., & Костін В.О. (2025). Методичні основи формування конкурентної стратегії розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. № 3 (285). С. 356-366. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-285-356-366 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/03/3.25._topic_Nataliia-Shmatko-Vadym-Kostin-356-366.pdf. (фахове видання категорії Б) 2. Шматько Н.М., Марченко А.П., & Кривобок Р.В. (2025). Оцінка ефективності структурних змін і трансформацій в процесі стратегічного управління розвитком підприємства. <i>Актуальні проблеми економіки</i>. № 1 (283/2). Т.2. С. 102-111. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-102-111 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25.2._topic_Shmatko-Nataliia-Marchenko-Andrii-Kryvobok-Ruslan-102-111.pdf. (фахове видання категорії Б) 3. Марченко, А., Шматько, Н., & Кривобок, Р. (2025). Формування механізму стратегування розвитку підприємства в умовах мінливого середовища. <i>Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)</i>, (2), 77–81. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.2.77. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/items/ecae5fab-0252-4839-a45d-fcf6a2008267 (фахове видання категорії Б)

Усі кандидатури членів ради відповідають вимогам пп. 14, 15 «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 (із змінами).

Результати відкритого голосування:

«За» – 16 осіб.

«Проти» – немає.

«Утрималися» – немає.

Рішення прийнято одногосно.

Головуючий на засіданні фахового семінару
(об'єднаного (міжкафедрального)
наукового семінару)




Тетяна ГРИНЬКО

Секретар

Оксана ЛЕВКОВИЧ