

**Відгук**  
**офіційного опонента**  
**на дисертацію Усової Марини Олексіївни**  
**на тему «Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»**  
**за спеціальністю 051 «Економіка»**

Проведений аналіз дисертації та опублікованих праць за темою дослідження дозволяє охарактеризувати основні результати наукової роботи й встановити їх відповідність критеріям, викладеним у Порядку присудження ступеня доктора філософії.

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з напрямками виконання науково-дослідних робіт, науковими програмами, планами, темами**

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічності та складності процесів, що призводить до високого рівня ризиковості діяльності підприємств роздрібною торгівлі. В даних умовах забезпечення стійкого економічного зростання підприємств роздрібною торгівлі можливе на основі впровадження нетрадиційних підходів до управління. Проблеми системної інтеграції різних аспектів управління діяльністю підприємств роздрібною торгівлі в умовах трансформаційних змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі є надто актуальними, оскільки зумовлені також і тим, що в сучасних та швидко змінних економічних обставинах важливою є своєчасна та адекватна реакція на ризикові події, уміння забезпечувати високий рівень ризикостійкості.

В теперішніх умовах динамічного зростання викликів і загроз досягнення підприємствами роздрібною торгівлі цільових стратегічних векторів розвитку можливе лише за умови формування сучасної системи управління

ризикостійкістю, практична реалізація якої сприяє не тільки нівелюванню негативного впливу широкого спектра ризиків на результати діяльності, а й посиленню контролю ризикової ситуації з метою попередження та мінімізації втрат. Відтак виникає потреба обґрунтування нових теоретичних і методологічних підходів, які враховували б особливості розвитку вітчизняних підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах посилення ринкових викликів та наростання соціально-економічної нестабільності.

Актуальність дисертаційної роботи визначається необхідністю розв'язання вищезазначених проблем, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням процесу управління ризикостійкістю підприємств роздрібно́ї торгівлі, застосуванням сучасних методів ідентифікації та комплексного оцінювання зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтегрального оцінювання ризикостійкості, оцінювання рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу, визначення рівня зрілості системи управління ризикостійкістю та вибору оптимальної стратегії управління нею.

Стає очевидною необхідність обґрунтування інструментарію діагностики зовнішніх та внутрішніх ризиків, комплексного оцінювання ризикостійкості підприємств роздрібно́ї торгівлі з метою мобілізації управлінських зусиль на ключових аспектах активізації функціональних можливостей забезпечення поступального та сталого зростання.

У зв'язку з цим, представлені в дисертації теоретичні та практичні розробки вирішення визначених проблем являють собою значний науковий інтерес, мають актуальне значення та прикладку цінність.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри економіки та бізнесу Державного біотехнологічного університету, зокрема науково-дослідної теми «Управління адаптаційним потенціалом підприємства» (номер державної реєстрації 0120U104991), у якій роль здобувачки полягала у розробці теоретико-методичних та практичних аспектів комплексного оцінювання адаптаційного потенціалу підприємства.

## **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність**

Дисертаційна робота є кваліфікаційною науковою працею, що містить науково обґрунтовані теоретичні та прикладні результати, відзначається логічністю викладу матеріалу, комплексно розкриває досліджуване питання, має належний рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій. З огляду на зміст роботи завдання дисертаційного дослідження реалізовані, поставлена мета досягнута.

Теоретичною базою дисертаційної роботи є нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, ризик-менеджменту, наукові розробки сучасних вчених з проблем управління ризиками підприємств роздрібної торгівлі.

З метою реалізації поставлених у дисертації завдань здобувачкою використані такі апробовані економічною наукою як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень, серед яких структурно-логічний та семантичний аналіз, системний аналіз та синтез, метод експертного оцінювання, матричні методи, економіко-математичні методи, метод парних порівнянь, метод комплексного інтегрального оцінювання, теорія ігор, метод багатовимірного порівняльного аналізу.

Інформаційною базою дослідження є дані Державної служби статистики України, статистичної і фінансової звітності та результати опитування керівників і фахівців підприємств роздрібної торгівлі, монографії, довідково-інформаційні видання, матеріали наукових конференцій, вітчизняних та зарубіжних науковців, галузеві статистичні збірники, Інтернет-ресурси, нормативно-довідкова і спеціальна література, публікації науково-дослідних установ, а також власні дослідження й узагальнення.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, ґрунтуються на критичному аналізі спеціальної літератури (монографій, статей та ін.) з досліджуваного питання (175 найменувань), що сприяє забезпеченню достатнього рівня обґрунтованості результатів дослідження.

Сформульовані висновки та рекомендації характеризуються повнотою, логічністю й аргументованістю.

Основні положення і результати дисертаційної роботи пройшли широку апробацію на науково-практичних конференціях.

### **Новизна результатів проведених досліджень у дисертації**

У дисертації сформульована та обґрунтована сутність теоретичних і методичних положень, що характеризується новизною. Найбільш суттєвими результатами дослідження, які мають наукову новизну та отримані особисто здобувачкою, є такі:

– удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, який відрізняється від існуючих розробок узгодженням парадигм, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій та методології управління ризиками, а також стратегічно орієнтований на розроблення ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності та динамічного зростання ринкових викликів і загроз;

– удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання внутрішніх ризиків підприємств роздрібної торгівлі, в основу якого закладено систему багатокритеріального оцінювання на базі дев'яти груп внутрішніх ризиків (інформаційної, ресурсної, організаційної, товарної, цінової, збутової, логістичної, комунікаційної, кадрової), що дозволяє визначити стратегічні напрями цілеспрямованого управління ними з урахуванням змін внутрішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі;

– по-новому представлено науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня ризикостійкості підприємств роздрібної торгівлі, який орієнтований на розрахунок інтегрального показника ризикостійкості, сформованого на основі комплексних оцінок зовнішніх та внутрішніх ризиків, інтерпретація якого дозволяє забезпечити своєчасну реакцію підприємства

роздрібної торгівлі на ризикові ситуації в умовах обмеженості часу на прийняття управлінських рішень;

– набула подальшого розвитку класифікація видів ризику підприємств роздрібної торгівлі на основі систематизації основних критеріальних ознак і введення додаткової – за сферами впливу (інформаційні, кадрові, організаційні, комунікаційні, ресурсні, збутові, логістичні, цінові, товарні ризики), що у методико-прикладному аспекті є підґрунтям для комплексного оцінювання зовнішніх та внутрішніх ризиків і формування стратегії управління ризикостійкістю суб'єктів підприємництва у сфері торгівлі;

– розвинуто науково-методичний підхід до оцінювання впливу зовнішніх ризиків на діяльність підприємств роздрібної торгівлі, де авторські положення засновані на методі латентно-структурного аналізу та передбачають інтеграцію локальних комплексних оцінок ризиків макросередовища та мікросередовища, що дозволяє визначити рівень впливу зовнішніх ризиків та сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень стосовно нівелювання наслідків настання ризикових подій;

– набула подальшого розвитку інтегрована функціональна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі шляхом поетапної логічної реалізації основних етапів процесу управління ризиками (ідентифікація, діагностика, регулювання) на основі використання альтернативних програмних продуктів, систем цифрової аналітики та інформаційних платформ;

– уточнено структурно-логічну модель стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, де авторські пропозиції стосуються врахування рівнів ризикостійкості, зрілості системи управління ризикостійкістю та розвитку компетенцій ризик-менеджерів, що дозволяє на основі порівняння можливих стратегічних альтернатив визначити оптимальний тип стратегії управління ризикостійкістю.

## **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Теоретична і практична цінність представлених результатів досліджень полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних підходів щодо удосконалення системи управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі.

У першому розділі «Теоретичні основи управління ризиками підприємств роздрібною торгівлі» досліджено етимологію та еволюцію управління ризиками (с. 22-47), охарактеризовано інформаційні системи управління ризиками (с. 48-63) та обґрунтовано концептуальний підхід до управління ризикостійкістю (с. 64-79) підприємств роздрібною торгівлі.

У другому розділі «Оцінка ризикостійкості підприємств роздрібною торгівлі» надано аналітичну оцінку основних тенденцій розвитку роздрібних підприємств України (с. 83-86), проведено моніторинг зовнішніх ризиків (с. 87-101) та розроблено науково-методичний підхід до оцінювання внутрішніх ризиків (с. 102-120) підприємств роздрібною торгівлі, здійснено інтегральне оцінювання їх ризикостійкості (с. 121-129).

У третьому розділі «Удосконалення методичного забезпечення управління ризикостійкістю на підприємствах роздрібною торгівлі» обґрунтовано доцільність формування сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі (с. 133-150), проведено моделювання їх стратегічного розвитку в умовах динамічних змін та зростання ризиків на основі теорії ігор (с. 151-164), розроблено науково-методичний підхід до обґрунтування оптимальної стратегії управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі (с. 165-177).

Науково обґрунтовані теоретичні та практичні результати дисертації підтверджено відповідними документами апробаційного характеру, що засвідчують їх розгляд та впровадження у практичну діяльність ТОВ «Сократ» (акт про впровадження від 24.03.2024 р.), Державним біотехнологічним університетом (акт впровадження від 26.02.2024 р.).

## **Оцінка змісту дисертації, відповідність встановленим вимогам та відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Проведений аналіз дисертації дає підстави зробити висновок, що робота є завершеним науковим дослідженням, містить елементи наукової новизни та практичної значимості.

Рецензована робота є кваліфікаційною науковою працею, що містить вагомі теоретичні та науково-практичні висновки і рекомендації.

Дисертація написана українською мовою, її зміст викладено в логічній послідовності, проілюстровано таблицями та рисунками.

Робота структурована відповідно до встановлених вимог та містить титульний аркуш, анотацію, список публікацій здобувачки, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки.

Ознайомлення з текстом дисертації та науковими працями дає підстави стверджувати, що здобувачкою дотримано принципи та норми академічної доброчесності. Посилання, подані у дисертації, сформульовані з дотримання чинних норм законодавства про авторське право, та характеризують відсутність порушень академічної доброчесності.

## **Повнота викладення результатів дисертаційного дослідження в опублікованих працях**

Результати дослідження та основні наукові положення дисертації опубліковано в 15 наукових публікаціях загальним обсягом 5,38 ум.-друк. арк., з них п'ять – у наукових фахових виданнях, одна – у зарубіжному виданні, дев'ять – у матеріалах наукових конференцій.

На захист виносяться виключно особисті розробки здобувачки.

В опублікованих працях знайшли своє відображення основні висновки й пропозиції та зафіксовано пріоритети здобувачки в розробці зазначеного наукового питання. Кількість та обсяг публікацій, географія їх видання засвідчують повноту й відповідність чинним вимогам до висвітлення основних

наукових здобутків автора дисертації. Перелік опублікованих праць відображає зміст дисертації відповідно до чинних вимог.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту, структури та оформлення дисертації**

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу в цілому, варто звернути увагу на такі дискусійні положення і зауваження.

1. У підрозділі 1.2 дисертації, ґрунтуючись на сучасних розробках ризик-менеджменту, пропонується інтегрована модель інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі (рис. 1.12, с. 61). Так, здобувачка акцентує увагу на необхідності забезпечення гармонійності управління ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі на всіх рівнях (стратегічному, тактичному та оперативному) за рахунок постійного систематизованого процесу інформаційного забезпечення з високою стратегічною цінністю. Водночас варто було конкретизувати основні ціннісні аспекти інформаційної системи управління ризиками підприємства роздрібно́ї торгівлі.

2. Науково-прикладним є авторський підхід до оцінювання впливу ризиків зовнішнього середовища на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі, в результаті якого встановлено діапазон можливостей щодо нівелювання їх впливу. Разом з тим підвищенню цінності роботи сприяла б побудова матриці кореляційного SWOT-аналізу в двохмірному просторі. Даний аналіз дозволив би визначити сильні та слабкі сторони, а також ідентифікувати можливості протистояння негативному впливу ризикоутворюючих чинників на діяльність підприємств роздрібно́ї торгівлі.

3. У підрозділі 2.2 дисертаційної роботи розроблено структурно-логічну схему оцінювання внутрішнього ризику (рис. 2.9, с. 105), відповідно якій ідентифікація критичних ризиків здійснюється на основі побудови матриці RISK-навігатора. Втім, слід було додатково розробити програму управління



ризиками відповідно до секторів матриці та обґрунтувати перелік заходів щодо зниження їх негативного впливу на діяльність підприємств роздрібної торгівлі.

4. У дисертаційній роботі запропонований науково-методичний підхід до інтегрального оцінювання рівня ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі (с. 120-128), в межах якого розроблено графічну модель значень концептів ризикостійкості. При цьому варто було встановити кількісні значення фактичних, допустимих, номінальних та критичних концептів ризикостійкості підприємства роздрібної торгівлі, що дозволило б підвищити наукову обґрунтованість рекомендованих управлінських рішень.

5. Віддаючи належне авторським розробкам щодо формування сучасної системи стратегічного управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі (рис. 3.4, с. 144), доречно більш детально охарактеризувати зміст основних етапів управління та конкретизувати строки їх реалізації.

6. Під час обґрунтування методичного інструментарію моделювання стратегічного розвитку підприємств роздрібної торгівлі в умовах змін та ризику на основі теорії ігор (с. 151-165) здобувачкою визначено набір стратегічних змін. Втім, надані характеристики таких змін досить звужені та обмежують авторський підхід і тому варто більш конкретно та чітко підійти до виділення їх особливостей, що дозволить посилити наукову цінність розробки.

7. В межах виконання завдання з вдосконалення науково-методичного підходу до обґрунтування оптимальних стратегій управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, здобувачка, на основі сформованої структурно-логічної моделі стратегічного управління ризикостійкістю (рис. 3.7, с. 150), визначає типи стратегій управління ризикостійкістю (табл. 3.12, с. 176-177) відповідно до розробленої авторської шкали оцінювання потенціалу ризикостійкості. Водночас потрібна додаткова аргументація комбінування параметрів моделі для посилення обґрунтованості процедур визначення типів стратегії управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі.

Втім, зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертації та можуть бути предметом наукової дискусії під час її захисту.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Усової Марини Олексіївни на тему «Управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі» повністю відповідає вимогам до оформлення дисертацій, які затверджені наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 (із змінами, внесеними наказом Міністерства освіти і науки України від 31.05.2019 р. № 759) та вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, який затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (із змінами, внесеними постановами Кабінету Міністрів України від 21.03.2022 р. № 341, 19.05.2023 р. № 502 та 03.05.2024 р. № 507).

Дисертація може бути представлена до захисту, а її авторка Усова Марина Олексіївна, заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

### **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки Львівського  
торговельно-економічного університету



Руслан ЛУПАК

