

ВІДГУК
офіційного опонента на дисертаційне дослідження
МОЖЕЛЯНСЬКОЇ АННИ ВАЛЕРІЇВНИ на тему
«Стратегування розвитку молочного скотарства на інноваційних
засадах», подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за
спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження. Сучасні глобальні тенденції свідчать про необхідність переходу аграрного виробництва до моделей, що забезпечують мінімальний вплив на довкілля, раціональне використання ресурсів і дотримання екологічних стандартів. Молочне скотарство визнане джерелом значних викидів метану, що ставить під сумнів його подальшу інтенсивну експансію без урахування екологічного виміру. Запровадження елементів циркулярної економіки, зокрема біогазових технологій, повторного використання відходів і відновлюваних джерел енергії, є обов'язковою умовою для формування сучасної екологічно безпечної стратегії розвитку галузі.

Окрім технологічної складової, важливим є і нормативно-інституційний контекст: поступове узгодження українського аграрного законодавства з директивами ЄС у сфері тваринництва створює нові регуляторні рамки, в яких інновації мають стати обов'язковою умовою діяльності виробника. Відтак, актуальність теми полягає у необхідності комплексного переосмислення стратегічного управління молочним скотарством, у якому інновації розглядаються не як факультативний інструмент зростання, а як базисна умова адаптації галузі до сучасних екологічних, правових і ринкових викликів.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Результати дисертаційної роботи є логічним продовженням і складовою фундаментальних наукових досліджень, які здійснюються на кафедрі менеджменту, бізнесу і адміністрування Державного біотехнологічного університету відповідно до затвердженої тематики НДР: «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (реєстраційний номер 0122U201108). У межах цього напрямку автором опрацьовано й запропоновано теоретичні підходи та прикладні рішення щодо активізації інноваційного розвитку молочного скотарства, орієнтованого на сучасні виклики аграрного сектору.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, відзначаються високим ступенем обґрунтованості та достовірності, що підтверджується їх апробацією на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. Результати дослідження знайшли відображення у публікаціях

у наукових фахових та міжнародних виданнях, що свідчить про визнання науковою спільнотою новизни та практичної цінності запропонованих рішень.

Наукові висновки ґрунтуються на багаторічному аналізі тенденцій розвитку молочного скотарства, вивченні впливу зовнішніх шоків на галузь, оцінці ефективності існуючих механізмів управління та моделюванні стратегічних сценаріїв. Врахування багатовекторних чинників, поєднання теоретичних і прикладних підходів, а також наукове рецензування опублікованих результатів забезпечують належний рівень достовірності дослідження.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Уперше запропоновано розгляд впровадження біогазових установок у молочному скотарстві як міждисциплінарного процесу, що об'єднує енергетику, аграрну економіку, екологію та інноваційний менеджмент. Сформульовано стратегію, яка дозволяє комплексно вирішувати питання енергоефективності, зменшення техногенного навантаження на довкілля та підвищення економічної стійкості молочних господарств шляхом замикання ресурсних потоків у межах виробничих систем.

Удосконалено концептуальну базу стратегування інноваційного розвитку молочного скотарства шляхом акцентування уваги на агроекологічних пріоритетах виробництва. Розроблено модель, що враховує адаптацію технологічних і організаційних процесів до стандартів сталого землеробства, обмеження антропогенного навантаження та підвищення екологічної відповідальності виробників у відповідь на виклики глобального ринку органічної продукції.

Удосконалено підхід до розуміння ролі НАССР у молочному скотарстві як важливого елемента формування маркетингової стратегії підприємств. Стандартизація за НАССР розглядається не тільки як умова виходу на міжнародні ринки, а й як інструмент підвищення вартості бренду, розвитку довіри споживачів і побудови конкурентних переваг на ринку молочної продукції.

Концепція розвитку молочного скотарства доповнена ідеєю широкомасштабної інтеграції біогазових технологій, що забезпечує скорочення енергетичних витрат, підвищення енергоефективності та сприяє формуванню екологічно нейтрального агропромислового комплексу.

Набув розвитку інструментарій оцінки організаційно-інституційних змін, зокрема у сфері адаптації підприємств до вимог сертифікації, екологічного регулювання та підвищених стандартів якості. Врахування інституційних факторів дозволило поглибити аналіз чинників стійкості та вразливості виробничих систем молочного скотарства.

Удосконалено інструментарій аналізу трансформаційних процесів у молочному скотарстві з урахуванням організаційно-інституційних детермінант, що значною мірою визначають динаміку змін у післякризових умовах. Розроблено підхід до оцінювання інституційної пластичності підприємств, тобто здатності змінювати свою структуру управління, формати

взаємодії з ринковим середовищем і модель прийняття рішень у відповідь на зовнішні виклики. Також розширено блок індикаторів, пов'язаний із політико-правовими механізмами підтримки галузі, включаючи інструменти протекціонізму, регуляторної стабільності та відкритості до інвестицій. Запропонований інструментарій дозволяє визначити інституційні «вузькі місця», які стримують розвиток молочного скотарства, та обґрунтувати потребу в зміні державної політики щодо підтримки тваринництва.

Уточнено функціональну структуру інтегрованого управління, що дозволяє поєднувати аналітичне прогнозування, нормативно-правову адаптацію та виробничу координацію у рамках єдиної системи стратегічного управління. Розроблена модель орієнтована на підвищення результативності прийняття рішень у динамічному середовищі агровиробництва.

Подальшого розвитку набула система організації органічного молочного скотарства, яка базується на технологічно контрольованій відмові від синтетичних речовин, антибіотиків, гормонів росту та несертифікованих кормових добавок. У межах нової моделі обґрунтовано використання комбінованих підходів до природного удобрення та годівлі, що дозволяє не тільки зменшити залишкову хімічну навантаженість продукту, а й збалансувати структуру витрат підприємства. Застосування принципів агробіологічної взаємодії гарантує стабільність у довгостроковому циклі виробництва та мінімізує ризики забруднення. Запропонована модель спрямована на посилення продовольчої безпеки країни через формування внутрішнього ринку органічного молока, здатного задовольнити потреби населення у безпечній продукції без зовнішньої залежності.

Набув розвитку підхід до діагностики кризових явищ у тваринницькому виробництві, що дозволяє на ранніх стадіях ідентифікувати ризики деградації виробничої бази та формувати сценарії адаптивного відновлення.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. У дисертаційному дослідженні Можелянської А. В. розроблено комплексну систему стратегічного управління розвитком молочного скотарства в Україні, що базується на інноваційних технологіях, засадах сталого розвитку та пріоритетах екологізації виробництва. Обґрунтовано логіку стратегічного переходу галузі від традиційних форм господарювання до органічного тваринництва з урахуванням потреб екологічної безпеки, збереження ресурсної бази та зміцнення економічної самодостатності аграрних виробників. Визначено основні напрями адаптації молочної галузі до зовнішніх викликів, включаючи зміни клімату, воєнні загрози та коливання світової кон'юнктури ринку продовольства.

Наукова новизна дослідження полягає в системному підході до стратегування, що передбачає застосування інструментів біоекономіки, відновлюваної енергетики, біогазових установок і стандартів НАССР як елементів управлінської трансформації.

У роботі запропоновано інструменти для формування адаптивних стратегій модернізації галузі, з урахуванням регіональної специфіки,

структури аграрної зайнятості, особливостей функціонування фермерських і промислових господарств. Визначено умови масштабування інноваційних рішень, оцінено їхнє екологічне та економічне значення для сталого зростання вітчизняного аграрного сектору. Показано потенціал впровадження моделей публічно-приватного партнерства, аграрної кооперації та інституційної консолідації у стратегічному управлінні тваринницьким виробництвом в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх використання як на рівні державного стратегічного планування, так і в межах регіональних програм розвитку агропромислового комплексу, зокрема молочного скотарства. Запропоновані науково обґрунтовані підходи до стратегування інноваційного розвитку галузі, моделі впровадження органічного виробництва, біогазових технологій, інтегрованих систем управління та адаптаційних механізмів у післякризовий період можуть слугувати основою для підготовки нормативно-програмних документів і заходів державної підтримки аграрного сектору.

Результати дослідження мають прикладне значення для органів державної влади, зокрема Міністерства аграрної політики та продовольства України, обласних департаментів сільського господарства, а також профільних галузевих асоціацій, що беруть участь у формуванні політики розвитку сільських територій. Розроблені інституційні механізми стратегічної взаємодії (держава – бізнес – наука) можуть бути застосовані під час розробки комплексних програм підтримки молочного скотарства, орієнтованих на технологічну модернізацію, поліпшення екологічних характеристик виробництва, підвищення ефективності державного фінансування та зниження ризиків втрати виробничого потенціалу в умовах дії форс-мажорних чинників (зокрема, воєнних). У такому форматі результати дослідження виступають важливим елементом аналітичного супроводу прийняття управлінських рішень, з урахуванням сучасних соціо-економічних викликів і необхідності відновлення аграрного потенціалу країни.

Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. Результати дисертаційного дослідження опубліковано в 9 працях, з них у наукових фахових виданнях – 4, у зарубіжних виданнях 1, у матеріалах наукових конференцій – 5.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз змісту дисертації, її порівняння з опублікованими працями автора, а також результати перевірки за допомогою електронного програмного забезпечення для виявлення текстових збігів засвідчили відсутність порушень академічної доброчесності. Усі цитати, формулювання, таблиці та положення, запозичені з праць інших авторів, належним чином оформлені відповідно до вимог академічного цитування. Використання джерел є добросовісним, без фактів некоректного привласнення чужих результатів або



перекручення змісту. Здобувач дотримався встановлених норм щодо унікальності тексту, що підтверджується висновками перевірки.

Зауваження до дисертаційної роботи. Попри загалом високий рівень опрацювання досліджуваної проблематики, окремі положення роботи залишають простір для уточнень та вдосконалення. Наведені нижче зауваження мають на меті сприяти глибшому розкриттю окремих аспектів і зміцненню внутрішньої логіки дослідження:

1. У науковому тексті (розділ 1.1) подано велику кількість визначень терміна «стратегування», проте вони належать до різних дослідницьких шкіл, мають різну методологічну природу й логіку побудови. У підсумку відсутня узагальнювальна класифікація або типологізація підходів, що створює відчуття концептуальної надмірності замість концептуальної глибини. З цієї причини актуальним є виокремлення, наприклад, інституційного, процесного, технологічного та поведінкового підходів до стратегування як основи подальшого аналітичного інструментарію.

2. У тексті часто паралельно розглядаються питання м'ясного і молочного скотарства, птахівництва, свинарства тощо, що розпорошує увагу й ускладнює зосередження саме на розвитку молочної підгалузі. Доцільно, на наш погляд, виокремити лише ті положення, які мають безпосередній вплив на молочне скотарство, або чітко позначити відмінності.

3. У підрозділі 2.2 наведено приклади діяльності окремих підприємств, зокрема МВК «Єкатеринославський» і ПП «Агропрогрес», однак не вказано критерії, за якими вони були відібрані для аналізу. Незрозуміло, чи ці кейси є типовими для галузі, чи навпаки – винятковими за масштабом або рівнем технологічності. Відсутність такого уточнення ускладнює узагальнення зроблених висновків і знижує доказовість щодо реального стану молочного скотарства в країні. Було б доцільно попередньо дати коротке обґрунтування вибору кейсів і порівняти їх із середньогалузевими показниками.

4. У підрозділі 3.2 наведено перелік біогазових установок, що діють в Україні, проте відсутній аналіз їх ефективності, типових результатів або викликів впровадження, що знижує аналітичну цінність цієї інформації.

5. У таблиці 3.8 не пояснено методологію розрахунку скорочення викидів та не вказано межі похибки або припущення, на яких базуються дані. Це обмежує її аналітичну цінність і не дозволяє оцінити надійність прогнозів щодо потенціалу органічного сільського господарства у досягненні цілей кліматичної політики.

Наведені критичні зауваження вказують на окремі аспекти, що потребують уточнення або додаткового обґрунтування, однак не заперечують наукової новизни, практичної значущості й цілісності здійсненого дослідження.

Висновок. Дисертація Можелянської А. В. вирізняється високим рівнем актуальності та практичної значущості, адже містить науково обґрунтовані пропозиції щодо стратегічного управління розвитком

молочного скотарства в умовах трансформації аграрного сектору та екологічних викликів.

Дисертаційне дослідження відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 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» із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 507 від 03.05.2024, а його авторка – Можелянська Анна Валеріївна - заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент

Доктор економічних наук, професор,
заслужений економіст України
директор навчально-наукового
інституту бізнесу і фінансів
Закладу вищої освіти
«Подільський державний університет»



Микола МІСЮК

Підпис
Чесний

Міс
секретар



заєвідою.

О. Коберник