

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційне дослідження

РЕВЕНКА ДМИТРА ВІКТОРОВИЧА на тему

«Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору», подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження. Формування сучасної моделі розвитку аграрного сектору України відбувається в умовах складної взаємодії економічних, інституційних та технологічних трансформацій, що визначають нову якість функціонування галузі та змінюють підходи до забезпечення її стратегічної динаміки. Йдеться про поєднання впливу глобальних факторів - цифровізації, інноваційної перебудови виробництва, трансформації світових аграрних ринків, - із внутрішніми процесами, що характеризуються структурною неоднорідністю, асиметрією доступу до ресурсів, диференціацією рівнів ефективності та неоднаковою здатністю суб'єктів господарювання до інноваційного розвитку. У цих умовах аграрний сектор, зберігаючи ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки, формуванні валового внутрішнього продукту та експортного потенціалу держави, водночас функціонує в межах моделі, яка не забезпечує повною мірою реалізацію наявного потенціалу та не сприяє переходу до більш складних форм створення доданої вартості.

Особливого ускладнення ці процеси набувають під впливом воєнних чинників, що спричинили не лише прямі втрати виробничого, ресурсного та інфраструктурного потенціалу, але й трансформацію відтворювальних процесів, які втрачають системність, передбачуваність і стабільність, набуваючи ознак фрагментарності та високої залежності від зовнішніх умов. Порушення логістичних ланцюгів, зростання витрат виробництва, обмеження доступу до ринків і ресурсів, а також підвищення рівня невизначеності формують ситуацію, в якій традиційні підходи до управління розвитком виявляються методологічно та практично недостатніми. У зв'язку з цим відбувається зміщення акцентів від використання наявного ресурсного потенціалу до пошуку інструментів, здатних забезпечити його структурну трансформацію, підвищення ефективності та адаптацію до нових умов функціонування.

У такому контексті організаційно-економічний механізм доцільно розглядати як складну багаторівневу систему, що поєднує інституційні регулятори, економічні важелі, управлінські інструменти та механізми координації, забезпечуючи узгодженість між цілями, ресурсами та результатами розвитку. Водночас відсутність цілісного теоретичного підходу до його формування, недостатня розробленість його структурних складників

та обмежена адаптивність до умов високої невизначеності обумовлюють необхідність поглибленого наукового дослідження цієї категорії, що визначає її значущість у сучасному науковому дискурсі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дисертаційне дослідження виконано в межах реалізації наукових напрямів, що формуються на перетині проблематики стратегічного розвитку, інноваційної трансформації та інституційного забезпечення функціонування аграрного сектору, та безпосередньо кореспондує із тематикою науково-дослідних робіт, спрямованих на формування сучасної моделі розвитку агропродовольчої системи в умовах структурних зрушень економіки. Зокрема, положення роботи логічно вписуються у виконання науково-дослідної теми «Науково-методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних засадах» (№ державної реєстрації 0116U000001), в межах якої досліджуються питання підвищення ефективності функціонування суб'єктів аграрної сфери, формування інноваційних моделей їх розвитку та удосконалення механізмів управління.

Отримані в дисертації результати розвивають зазначену наукову тематику в частині поглиблення теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку, уточнення його структурних складників, а також обґрунтування інструментів забезпечення адаптації аграрних підприємств до умов воєнних викликів, цифровізації та зростання невизначеності. Це забезпечує узгодженість дослідження з науковими планами установи та визначає його місце у системі сучасних економічних досліджень.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, слід оцінити як високий, що зумовлено використанням системного підходу до дослідження проблематики стратегічного розвитку аграрного сектору та глибоким опрацюванням теоретико-методичних засад формування організаційно-економічного механізму. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується широким використанням фундаментальних положень економічної теорії, теорії управління, стратегічного менеджменту, а також сучасних наукових підходів до аналізу розвитку аграрного сектору в умовах невизначеності та трансформаційних змін.

Достовірність висновків підтверджується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системно-структурного аналізу, порівняльного та статистико-економічного аналізу, що дозволило здійснити всебічне дослідження об'єкта та забезпечити логічну узгодженість між теоретичними положеннями і практичними рекомендаціями. Важливою перевагою роботи є використання значного масиву статистичних та аналітичних даних, що відображають сучасний стан аграрного сектору, а також врахування впливу воєнних чинників, що підвищує релевантність і практичну значущість отриманих результатів.

Отримані наукові положення характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, системністю викладу та відповідністю поставленій меті й завданням дослідження, що дозволяє вважати їх достатньо обґрунтованими, а сформульовані висновки і рекомендації - достовірними та такими, що можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях і практичній діяльності.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Ступінь наукової новизни одержаних результатів є достатньо високим і визначається тим, що в дисертаційній роботі не лише узагальнено наявні підходи до стратегічного розвитку аграрних підприємств, а й запропоновано нові наукові положення, які розширюють уявлення про зміст, структуру та інструментарій організаційно-економічного механізму їх функціонування й розвитку. Передусім до результатів, що мають ознаки одержаних *вперше*, слід віднести обґрунтування парадигми відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств на основі цифрових інновацій як базового засобу подолання дефіциту інвестиційних і трудових ресурсів, логістичних обмежень, втрат і загроз воєнного часу, а також забезпечення збереження продуктивності, виробничо-економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологізації розвитку відповідно до вимог сталості та Європейського зеленого курсу. Новизна цієї позиції полягає в тому, що цифровізація розглядається не як додатковий інструмент модернізації, а як системоутворююча основа післявоєнного відновлення і стратегічної трансформації аграрного сектору. Окрім цього, вперше здійснено ідентифікацію організаційно-економічного механізму серед інших механізмів відновлення й стратегічного розвитку аграрних підприємств як такого, що інтегрує найбільш результативні організаційну та фінансово-економічну підсистеми і забезпечує їх узгоджену дію на виробничо-економічному, соціальному та екологічному рівнях.

До положень, які в роботі *удосконалено*, належать насамперед методичні засади оцінки ефективності організаційно-економічного механізму функціонування й стратегічного розвитку аграрних підприємств шляхом включення до структури оцінки нових підсистем моніторингу та інвентаризації руйнувань, втрат і збитків від війни, безпекових ризиків, а також можливостей і пріоритетів відновлення, що дозволяє перейти від традиційного аналізу результативності до ризик-орієнтованої моделі оцінювання. Удосконалено також підхід до оцінки ресурсного потенціалу аграрних підприємств, який, поряд із фіксацією конкурентних переваг України у вигляді земельних ресурсів, чорноземів, агрокліматичних умов і цифрової екосистеми, враховує обмеження, зумовлені воєнними руйнуваннями, низькою продуктивністю значної частини малих і середніх суб'єктів, дефіцитом інноваційних компетенцій та загостренням екологічних проблем. Окремо слід відзначити удосконалення підходу до визначення втрат, ефективності та проблем функціонування аграрних підприємств через поєднання натуральних і вартісних показників прямих і непрямих втрат, урожайності, рентабельності, дохідності та внеску у валову додану вартість аграрного сектору, а також удосконалення підходу до виявлення системних

проблем самого організаційно-економічного механізму крізь призму його поляризації, нерівного доступу до бюджетної підтримки, недостатньої соціальної та екологічної орієнтації, проблем безпеки, потреби у модернізації та посиленні державно-приватного партнерства.

Положення, які *набули подальшого розвитку*, стосуються, по-перше, обґрунтування напрямів стратегічного розвитку аграрних підприємств із виділенням етапу відновлення та його структуризацією за галузями спеціалізації, регіонами розміщення та розмірами суб'єктів господарювання, а також із деталізацією інноваційних рішень у виробничо-економічній, соціальній та екологічній площинах. По-друге, подальшого розвитку набуло визначення засобів удосконалення організаційної підсистеми механізму через її модернізацію на всіх рівнях - від оновлення класифікатора аграрних професій і створення інноваційних засад організації виробництва до розвитку цифрового адміністрування, моніторингу, прогнозування, використання великих масивів даних, нейромереж і цифрових платформ залучення інвестицій. Таким чином, новизна роботи не є формальною, а має чітко виражений концептуальний, методичний і прикладний вимір.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота в цілому відповідає встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць на здобуття ступеня доктора філософії, що підтверджується її логічною структурою, змістовною цілісністю та послідовністю викладення матеріалу. У першому розділі дослідження автором здійснено ґрунтовне теоретико-методичне опрацювання проблематики стратегічного розвитку аграрних підприємств, уточнено сутність і структуру організаційно-економічного механізму, а також обґрунтовано його роль у забезпеченні функціонування аграрного сектору в умовах невизначеності та трансформаційних змін, що свідчить про належний рівень теоретичної підготовки автора та відповідність розділу вимогам до формування наукового підґрунтя дослідження.

Другий розділ роботи присвячено аналітичній оцінці функціонування аграрного сектору, в межах якого автором здійснено комплексний аналіз економічної ефективності діяльності аграрних підприємств, визначено втрати ресурсного потенціалу, обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності з урахуванням впливу воєнних факторів, що дозволяє говорити про відповідність цього розділу вимогам до аналітичної частини дисертаційного дослідження та забезпечення зв'язку між теорією і практикою.

У третьому розділі представлено науково-практичні рекомендації щодо удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств, зокрема запропоновано напрями відновлення, інноваційного розвитку, використання сучасних технологій, інструментів фінансового забезпечення та державно-приватного партнерства, що свідчить про практичну спрямованість дослідження та відповідність вимогам до завершеності дисертаційної роботи. У цілому зміст усіх трьох розділів є взаємопов'язаним, логічно узгодженим і спрямованим на досягнення

поставленої мети, що дозволяє зробити висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у можливості їх використання як у науковій, так і у прикладній площині, зокрема при формуванні сучасної моделі організаційно-економічного забезпечення стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах трансформаційного середовища. Запропоновані в роботі теоретико-методичні положення щодо формування організаційно-економічного механізму, з урахуванням інтеграції організаційної та фінансово-економічної підсистем, створюють підґрунтя для розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, адаптацію до умов невизначеності та забезпечення стійкості функціонування аграрних підприємств.

Практична цінність результатів посилюється розробленими підходами до оцінки ефективності функціонування підприємств і механізму їх розвитку з урахуванням впливу воєнних факторів, що дозволяє застосовувати їх у процесах стратегічного планування, моніторингу та прийняття управлінських рішень на різних рівнях. Запропоновані напрями відновлення та інноваційного розвитку, включаючи використання цифрових технологій, інструментів інвестування та механізмів державно-приватного партнерства, можуть бути використані органами державної влади, суб'єктами господарювання та іншими зацікавленими сторонами при формуванні політики розвитку аграрного сектору. У цілому результати дослідження мають прикладну спрямованість і створюють наукову основу для підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств у сучасних умовах, що підтверджено довідками Селянського (фермерського) господарства «Олександрівське» Кегичівського району Харківської області (довідка № 248/6 від 05.02.2026 р); аграрного підприємства ПрАТ «Чугуївський Агротехсервіс» Чугуївського району Харківської області (довідка №50/В від 12 березня 2026 р); Зміївської міської ради Чугуївського району Харківської області (довідка №01-12/221, від 10.03.2026р).

Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. Повнота викладення основних наукових положень дисертації у відкритому друку відповідає встановленим вимогам, що підтверджується наявністю достатньої кількості наукових публікацій автора, у яких відображено ключові результати дослідження. За темою дисертації опубліковано 4 наукових праці, з яких 2 - у фахових наукових виданнях України, включених до відповідного переліку, та 2 - у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. У зазначених публікаціях послідовно висвітлено основні положення роботи, включаючи теоретико-методичні засади формування організаційно-економічного механізму, результати аналітичних досліджень та обґрунтовані практичні рекомендації, що свідчить про системний характер наукового доробку здобувача.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом їх представлення на наукових заходах різного рівня, що забезпечило їх

обговорення у фаховому середовищі та сприяло уточненню окремих положень. Сукупність публікацій і рівень їх представлення дають підстави стверджувати, що основні результати дисертації належним чином оприлюднені, апробовані та відповідають встановленим вимогам.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено. Проведений аналіз змісту дослідження свідчить про самостійний характер виконаної роботи, належний рівень опрацювання наукових джерел та коректне використання результатів попередніх досліджень. У тексті дисертації простежується чітке розмежування власних наукових результатів автора та запозичених положень, що відповідає сучасним вимогам до академічної доброчесності.

Викладені у роботі положення, висновки та рекомендації мають оригінальний характер і є результатом самостійного наукового пошуку здобувача, що підтверджується логікою побудови дослідження, послідовністю викладення матеріалу та наявністю нових наукових результатів. Таким чином, дисертація відповідає принципам академічної доброчесності, а використання наукових джерел здійснено з дотриманням установлених норм і стандартів.

Зауваження до дисертаційної роботи. Поряд із позитивною оцінкою дисертаційної роботи та відзначенням її наукової і практичної значущості, слід звернути увагу на окремі положення, що мають дискусійний характер і потребують уточнення:

1. В підрозділі 1.1 спостерігається певна логічна та категоріальна неузгодженість при визначенні критеріїв вибору стратегій розвитку. Зокрема, автор ототожнює ESG-складові з економічною ефективністю, тоді як вони відображають екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності. Крім того, в одному логічному ряду подано критерії, фактори та умови прийняття рішень (ресурсний потенціал, ринок, ризики), що потребує більш чіткого розмежування.

2. Викликає зауваження використання узагальнених формулювань щодо значної кількості наукових досліджень і наукових заходів, присвячених проблематиці функціонування механізмів, при одночасному посиланні лише на окремі джерела. Такий підхід створює певну невідповідність між заявленим рівнем опрацювання проблеми та її фактичним підтвердженням у тексті. У цьому контексті доцільним було б або розширити коло використаних джерел, або конкретизувати наукові підходи, що підвищило б обґрунтованість викладених положень.

3. Певні зауваження викликає побудова рисунка 1.6, який подано як систему показників оцінки ефективності діяльності підприємств аграрного сектору. Насправді наведена схема не відображає систему показників у строгому науковому розумінні, оскільки її елементи мають переважно описовий характер і представляють узагальнені сфери діяльності (ресурсне забезпечення, управління, результати, розвиток), а не конкретні вимірювані індикатори. Крім того, у схемі поєднано різні рівні аналізу - ресурси, процеси, результати та ефекти - без їх чіткого розмежування, що ускладнює її

використання як аналітичного інструменту. Центральне поняття «ефективність діяльності» не має формалізованого вираження через систему критеріїв або інтегральних показників, що також знижує практичну цінність представленої моделі.

4. Викликає зауваження оформлення та обґрунтування джерельної бази таблиці 2.6, оскільки у роботі відсутнє чітке посилання на джерело статистичних даних. Водночас наведені показники за видами економічної діяльності мають ознаки узагальнення офіційної статистики Державної служби статистики України, що передбачає необхідність відповідного оформлення із зазначенням джерела або примітки щодо авторського узагальнення.

5. Потребує уточнення твердження щодо несплати податку на прибуток великими аграрними підприємствами, оскільки воно має узагальнений характер і не повною мірою відповідає чинному податковому законодавству. Великі аграрні компанії є платниками податку на прибуток на загальних підставах, однак особливості їх організаційної структури та фінансових потоків можуть впливати на рівень податкового навантаження. У зв'язку з цим доцільним є більш коректне формулювання відповідного положення з урахуванням реальних механізмів оподаткування та уникнення категоричних узагальнень.

Наведені зауваження не знижують загального рівня дослідження, однак їх урахування сприятиме підвищенню його наукової обґрунтованості та логічної цілісності.

Висновок. Дисертаційне дослідження Ревенка Дмитра Вікторовича на тему «Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору» є цілісною, завершеною та самостійною науковою працею, у якій на належному теоретико-методичному рівні розв'язано важливе науково-прикладне завдання щодо формування та удосконалення організаційно-економічного механізму стратегічного розвитку аграрних підприємств в умовах сучасних викликів.

Отримані результати характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості, науковою новизною та практичною значущістю. Дисертація відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри економіки
Університет Григорія Сковороди в Переяславі




Микола ІГНАТЕНКО
підпис
Засвідчую:
Нач. ВК 