

ВІДГУК

рецензента

доктора економічних наук, професора

Гіржевої Ольги Миколаївни

на дисертаційне дослідження

Коваленка Дмитра Олеговича на тему:

**«Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління
аграрних підприємств»,**

подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю

073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження. Сучасне функціонування аграрних підприємств відбувається в середовищі, де ризик дедалі менше піддається локалізації в межах окремих виробничих, фінансових чи ринкових процесів. Воєнні загрози, порушення логістичних зв'язків, нестабільність агропродовольчих ринків, кліматичні зміни, технологічні зрушення та трансформація регуляторних вимог взаємодіють між собою, змінюючи не лише масштаби можливих втрат, а й самі умови реалізації стратегічних рішень. За таких обставин управління ризиками перестає бути відокремленою функцією менеджменту та набуває значення одного з визначальних елементів стратегічного управління підприємством.

Для аграрного сектору ця проблема має особливу гостроту через високу залежність результатів господарювання від природно-кліматичних умов, тривалі виробничі цикли, територіальну прив'язаність ресурсної бази та обмежені можливості швидкого маневрування виробничими ресурсами. Повномасштабна війна суттєво посилила ці обмеження, доповнивши традиційні ризики агробізнесу втратою земельного і майнового потенціалу, дефіцитом трудових ресурсів, логістичними розривами, ускладненням доступу до фінансування та високою невизначеністю інвестиційних рішень.

За цих умов актуальність дисертаційної роботи визначається необхідністю переосмислення самої логіки стратегічного управління аграрними підприємствами - від реагування на вже ідентифіковані загрози до формування управлінської системи, здатної враховувати ризик безпосередньо при виборі стратегічних альтернатив. Саме тому дослідження ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління, її теоретичного

підґрунтя, методичного забезпечення та інструментів практичної реалізації відповідає сучасним потребам розвитку аграрного бізнесу України.

Зв'язок роботи з науковими програми, темами, планами. Зміст дисертаційного дослідження узгоджується з тематикою фундаментальних наукових досліджень, присвячених удосконаленню систем стратегічного управління та забезпеченню конкурентоспроможності підприємств. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця за темою «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988), у рамках якої здобувачем виконано розділ «Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій» (довідка № 25/2026 від 25.06.2026 р.). Дисертаційна робота також пов'язана з реалізацією фундаментальної науково-дослідної теми Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (державний реєстраційний номер 0122U201108). Наведені відомості підтверджують, що дослідження виконувалося у межах системної наукової роботи та має належне інституційне забезпечення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність не викликають сумнівів, оскільки дослідження характеризується внутрішньою логікою побудови та послідовністю розв'язання поставлених наукових завдань. Автор не обмежується узагальненням існуючих теоретичних підходів, а здійснює їх критичне осмислення, що стало підґрунтям для формування власних наукових положень і методичних розробок. Важливо, що кожен із запропонованих автором висновків ґрунтується на результатах проведеного аналізу, а не має декларативного характеру, що свідчить про належний рівень доказовості дисертаційного дослідження. Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням сучасних методів наукового пізнання, широкої інформаційної бази, яка охоплює вітчизняні та зарубіжні наукові джерела, офіційні статистичні матеріали, нормативно-правові документи, аналітичні

звіти міжнародних організацій, а також результатами власних досліджень автора. Позитивно слід відзначити, що сформульовані висновки є логічним підсумком проведеного дослідження, узгоджуються зі змістом усіх розділів дисертації та характеризуються внутрішньою взаємопов'язаністю. Це дозволяє вважати представлені наукові положення, висновки й рекомендації достатньо аргументованими, достовірними та такими, що мають належний рівень наукового обґрунтування.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Наукові результати дисертації утворюють послідовну конструкцію, вихідною позицією якої є відмова від сприйняття стратегічного середовища аграрного підприємства як стабільної сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів. Автор розвиває його трактування як відкритої нелінійної системи взаємодій зі змінною конфігурацією зв'язків. За такого бачення змінюється і природа стратегічного ризику: він формується не тільки під впливом окремих факторів, а може виникати внаслідок їх взаємодії або накопичуватися вздовж обраної траєкторії розвитку. Саме цій логіці відповідає запропоноване виділення факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків.

Наступний рівень авторської концепції стосується визначення спроможності підприємства протистояти цим ризикам. Тут наукова новизна представлена удосконаленням засад аналізу ресурсно-виробничого потенціалу, який оцінюється через ресурсну базу, ефективність її використання, масштаб і концентрацію виробництва, а також його адаптивність. Фінансовий аспект цієї спроможності розкривається через модифікацію моделі Таффлера шляхом введення індикатора грошової гнучкості капіталу, що дозволяє врахувати можливості підприємства використовувати найбільш ліквідні активи для нівелювання ризиків.

На рівні прийняття стратегічних рішень зазначені напрацювання розвиваються в адаптивно-координаційній концепції ризик-орієнтованої трансформації управління. Її принципова особливість полягає у включенні ризику безпосередньо до логіки стратегічного вибору: ризик впливає на конфігурацію можливих альтернатив, межі допустимих рішень та способи узгодження ресурсних, інституційних і поведінкових складових системи управління.

Прикладним продовженням цієї концепції є модель ризик-орієнтованого стратегічного управління, в якій поєднано проактивність ризик-менеджменту,

інноваційний розвиток, потенціал самофінансування, механізм фінансової конверсії власного капіталу та орієнтацію на формування екорезильєнтності. Завершує цю конструкцію авторське бачення зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств: його архітектура побудована за рівнево-блоковим принципом, а соціально-екологічна відповідальність виконує роль наскрізного ціннісного каркаса.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Ознайомлення зі змістом дисертації дає підстави стверджувати, що автором дотримано основних вимог до побудови сучасного дисертаційного дослідження як у методологічному, так і у змістовному аспектах. Робота має чітко визначений предмет дослідження, коректно сформульовану мету, систему взаємопов'язаних завдань і логічно вибудовану структуру, що забезпечує повне розкриття заявленої наукової проблематики.

Особливістю дисертації є відсутність розриву між її окремими частинами. Теоретичні положення щодо трансформації стратегічного управління, нелінійності середовища функціонування підприємств та інтеграції ризику в систему стратегічного вибору не залишаються лише концептуальними узагальненнями, а послідовно трансформуються у прикладний інструментарій. Саме тому удосконалення методики аналізу ресурсно-виробничого потенціалу, модифікація моделі Таффлера, архітектура зеленого фінансування та модель проактивного стратегічного управління сприймаються як взаємопов'язані елементи єдиної авторської концепції, а не як сукупність окремих наукових результатів.

Важливо й те, що результати дослідження підтверджені достатньою апробацією, оприлюднені у фахових наукових виданнях, впроваджені у діяльність підприємств і громадських організацій та використовуються в освітньому процесі. Це дозволяє констатувати, що дисертація відповідає не лише формальним вимогам чинного Порядку присудження ступеня доктора філософії, а й критеріям завершеності, наукової самостійності, практичної цінності та внутрішньої логічної цілісності кваліфікаційної наукової праці.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення дисертаційного дослідження визначається тим, що його результати доведені до рівня конкретних моделей, методик і управлінських інструментів, придатних до безпосереднього використання у практиці стратегічного

управління аграрними підприємствами. Запропоновані автором підходи охоплюють практично всі ключові елементи сучасної системи управління: оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу, діагностику фінансової стійкості та ризику банкрутства, формування проактивної системи ризик-менеджменту, забезпечення інноваційного розвитку на засадах самофінансування, впровадження інструментів зеленого фінансування та побудову екорезильєнтної моделі розвитку підприємства. Саме така комплексність суттєво підвищує практичну цінність дисертації.

Важливо, що прикладний характер роботи підтверджується документально оформленими результатами впровадження. При цьому впровадження не має формального характеру, оскільки різними організаціями використано різні авторські розробки: проактивну модель стратегічного управління - у діяльності ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень»; методiku оцінювання стратегічних ризиків - ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток»; адаптивно-координаційну концепцію стратегічного планування - ТОВ «Альмарко»; дорожню карту впровадження архітектури зеленого фінансування - ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія». Використання результатів дослідження в освітньому процесі Державного біотехнологічного університету також підтверджує їх методичну цінність та можливість застосування під час підготовки фахівців у сфері менеджменту. Сукупність наведених фактів дає підстави оцінити практичне значення отриманих результатів як достатньо високого рівня.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Повнота висвітлення результатів дослідження у відкритому друці відповідає вимогам, що ставляться до дисертаційних робіт такого рівня. Основні наукові положення, висновки та результати дослідження опубліковано в 11 наукових працях загальним обсягом 4,15 ум.-друк. арк., із яких особистий внесок автора становить 3,08 ум.-друк. арк. Структура публікацій є збалансованою та охоплює як фахові наукові статті, так і матеріали наукових конференцій, що забезпечило не лише офіційне оприлюднення результатів, а й їх професійне обговорення в академічному середовищі.

Важливо, що публікаційна активність автора не має формального характеру. Аналіз змісту опублікованих праць свідчить про їх безпосередній

зв'язок із тематикою дисертації та послідовне відображення основних етапів виконаного дослідження - від розвитку теоретичних положень до обґрунтування авторських моделей, методичних підходів і практичних рекомендацій. З огляду на це можна констатувати, що результати дисертації пройшли належну апробацію, а їх оприлюднення забезпечує достатній рівень наукової верифікації та відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження справляє враження самостійно виконаної наукової праці, у якій автор дотримується загальновизнаних принципів академічної доброчесності. Це підтверджується коректним використанням наукових джерел, належним оформленням бібліографічних посилань, послідовним розмежуванням власних результатів і наукових положень інших авторів, а також логічною узгодженістю між положеннями наукової новизни, змістом дисертації та опублікованими працями.

Особистий внесок здобувача чітко простежується у сформульованих теоретичних положеннях, розроблених моделях, методичних підходах і практичних рекомендаціях, що виключає сумніви щодо авторства отриманих результатів. За результатами аналізу дисертації підстав для висновку про наявність академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності не встановлено.

Зауваження до дисертаційної роботи. Попри цілісність авторської концепції та належний рівень виконання дисертаційного дослідження, окремі положення роботи залишають простір для наукової дискусії. Висловлені нижче зауваження мають переважно дискусійний характер і спрямовані не на заперечення отриманих результатів, а на уточнення окремих теоретичних положень та посилення аргументації авторської позиції:

1. Особливу увагу привертає спроба автора відійти від розуміння ризику як об'єкта оцінювання і розглядати його як елемент процесу стратегічного управління. Саме тому дещо несподіваним виглядає повернення наприкінці підрозділу 1.2 до класичного набору статистичних показників оцінювання ризику - дисперсії, стандартного відхилення, коефіцієнта варіації, VaR та інтегрального показника. Складається враження, що методичний інструментарій залишається традиційним, тоді як концептуальне трактування

ризик у принципово змінюється. Хотілося б побачити більш чітке пояснення того, як запропонована автором концепція трансформує саму логіку застосування цих інструментів.

2. Важливе місце у підрозділі 1.3 займає теза про перехід від індивідуального до колективного суб'єкта прийняття стратегічних рішень. Проте ця теза має універсальний характер, хоча організаційна практика аграрного сектору є значно більш неоднорідною. Для сімейних фермерських господарств, малих підприємств або господарств із високою концентрацією управлінських повноважень стратегічні рішення нерідко залишаються персоніфікованими. Тому висновок про домінування колективного суб'єкта управління доцільно було б пов'язати з масштабом підприємства або особливостями його організаційної структури.

3. Дискусійним є висновок про більшу фінансову адаптивність середніх аграрних підприємств порівняно з великими та малими, зроблений на основі усереднених показників відповідних статистичних груп. Середні значення коефіцієнтів автономії, фінансової стійкості, ризику та ліквідності можуть приховувати значну внутрішньогрупову неоднорідність, особливо в умовах війни, коли фінансовий стан підприємств суттєво залежить від регіону, спеціалізації, доступу до логістики та фактичної безпекової ситуації. За таких умов твердження про «найбільш фінансово збалансовану модель» середнього підприємства потребувало б перевірки хоча б за показниками варіації або розподілу підприємств усередині кожної групи, а не лише за середніми величинами.

4. Автором сформовано комплексну архітектуру зеленого фінансування стратегічного розвитку агропідприємств, однак у роботі недостатньо чітко визначено критерії переходу між окремими етапами її практичної реалізації. Зокрема, не повною мірою зрозуміло, за яких умов підприємство має змінювати набір фінансових інструментів або переходити до наступного етапу впровадження запропонованої моделі.

5. У третьому розділі простежується значна кількість авторських моделей, схем і таблиць, кожна з яких є логічно завершеною. Разом із тим їх сукупність дещо перевантажує виклад матеріалу, унаслідок чого окремі концептуальні положення частково дублюють одна одну. На нашу думку, частину графічного матеріалу доцільно було б інтегрувати або узагальнити, що зробило б авторську концепцію більш концентрованою та полегшило її сприйняття.

Зазначені міркування не змінюють загальної високої оцінки дисертаційної роботи. Їх поява є цілком закономірною, оскільки дослідження охоплює складну багатокомпонентну проблематику, окремі аспекти якої можуть мати альтернативні наукові трактування. Саме це й визначає потенціал роботи для подальшої фахової дискусії та розвитку авторських положень.

Висновок. Оцінюючи дисертаційне дослідження Коваленка Дмитра Олеговича у цілому, можна констатувати, що автору вдалося сформулювати цілісну наукову концепцію ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами, яка поєднує сучасні положення стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, інноваційного розвитку та екологічної трансформації аграрного бізнесу. Робота вирізняється послідовною дослідницькою логікою, належним рівнем методологічного опрацювання, обґрунтованістю сформульованих висновків, практичною спрямованістю запропонованих моделей і механізмів, а також достатнім рівнем їх апробації та впровадження.

За сукупністю отриманих результатів дисертаційна робота є кваліфікаційною науковою працею, яка відповідає вимогам 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» (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 507 від 03 травня 2024 року), а її автор - Коваленко Дмитро Олегович - заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

доктор економічних наук, професор
професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного
університету



Ольга Миколаївна Гіржева

