

ВІДГУК

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора

Лагодієнко Наталії Володимирівни,

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. Аграрний сектор України демонструє сьогодні складне поєднання значного виробничого потенціалу та високої вразливості до системних потрясінь. Збереження вагомій ролі сільського господарства у формуванні експортних надходжень і продовольчої безпеки відбувається на тлі втрати частини земельних ресурсів, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, кадрового дефіциту, погіршення доступу до капіталу та суттєвого зростання вартості відтворення ресурсної бази. Відповідно, сам факт наявності значного ресурсно-виробничого потенціалу вже не гарантує економічної стійкості аграрного підприємства.

Принципового значення набуває здатність підприємства перетворювати наявні ресурси на потенціал протидії ризикам, забезпечувати фінансову гнучкість, підтримувати інвестиційну активність та зберігати можливості стратегічного розвитку в умовах різких змін зовнішнього середовища. Особливо складною ця проблема є для аграрного бізнесу з огляду на неоднорідність підприємств за масштабами, концентрацією ресурсів, фінансовими можливостями та доступом до сучасних технологій. Це вимагає переходу від універсальних інструментів реагування на ризики до стратегічних рішень, пов'язаних із реальним потенціалом конкретних груп аграрних підприємств.

У цьому контексті дисертаційне дослідження має виразну актуальність, оскільки поєднує проблематику ресурсно-виробничої ризикостійкості, фінансової спроможності, інноваційного розвитку та

стратегічного вибору аграрних підприємств. Такий ракурс дозволяє розглядати ризик-орієнтоване управління як складову забезпечення життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності агробізнесу, що набуває особливого значення в умовах воєнних втрат та майбутнього відновлення аграрного сектору України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Представлена дисертаційна робота виконана в руслі наукових досліджень, спрямованих на розвиток сучасної теорії стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Наукові положення дисертації сформовано в межах виконання науково-дослідної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця «Теоретичний базис управління інноваційним розвитком на засадах забезпечення конкурентоспроможності організацій в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0126U000988), за якою здобувачем розроблено розділ «Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій» (довідка № 25/2026 від 25.06.2026 р.). Окремі результати дослідження також отримано під час виконання фундаментальної теми Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (державний реєстраційний номер 0122U201108). Це свідчить про належне наукове підґрунтя дисертації та її відповідність пріоритетним напрямам розвитку управлінської науки.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Однією із сильних сторін дисертаційної роботи є належний рівень аргументованості авторських висновків. Теоретичні положення не обмежуються узагальненням відомих наукових підходів, а підкріплюються комплексним аналізом сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору, оцінюванням ризикового середовища та використанням достатньої інформаційної бази. Методичний інструментарій дослідження відповідає поставленим завданням, а його застосування дозволило отримати результати, які характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю. Висновки дисертації

безпосередньо впливають із проведеного дослідження, не суперечать представленим аналітичним матеріалам і є достатньо обґрунтованими.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Авторський внесок у розвиток теорії та методології стратегічного управління аграрними підприємствами доцільно оцінювати через декілька взаємопов'язаних напрямів, сформульованих у дисертації.

Перший із них має концептуальний характер і пов'язаний зі зміною вихідного уявлення про середовище під час ухвалення стратегічних рішень. Його представлено як відкриту нелінійну систему взаємодій, у якій конфігурація зв'язків змінюється у часі, а результати управлінських рішень залежать від попередньо сформованої траєкторії розвитку, часових лагів та ефектів незворотності. Для розвитку цього положення запропоновано класифікацію факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків. Науковий інтерес полягає саме в переході від характеристики ризиків за джерелами їх виникнення до врахування механізму їх формування в динамічній системі взаємодій.

Другий напрям формують діагностичні та методичні результати. Автором розширено архітектуру оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу шляхом поєднання ресурсної забезпеченості, результативності використання ресурсів, масштабу й концентрації виробництва та адаптивності до ризиків. Також удосконалено оцінювання ймовірності банкрутства аграрних підприємств шляхом введення до моделі Таффлера індикатора грошової гнучкості капіталу. Внаслідок цього фінансова діагностика пов'язується не лише з ідентифікацією загрози банкрутства, а й із визначенням можливостей підприємства для фінансового маневрування.

Третій напрям новизни зосереджується безпосередньо в системі стратегічного управління. Запропонована модель переводить ризик-менеджмент у проактивний формат та поєднує його з інноваційною активністю, самофінансуванням розвитку, фінансовою конверсією власного капіталу і формуванням екорезильєнтності підприємства. Ці положення отримують подальший розвиток в адаптивно-координаційній концепції, де ризик безпосередньо включають у

механізм формування стратегічних альтернатив і визначення меж управлінського вибору.

Четвертий напрям стосується фінансового забезпечення зеленої трансформації агробізнесу. Запропоновані дефініційні контури та рівнево-блокова архітектура зеленого фінансування пов'язують фінансові інструменти із соціально-екологічною відповідальністю та ризиками зеленого переходу, завдяки чому екологічна складова інтегрується у загальну конструкцію стратегічного розвитку підприємства.

Цінність отриманих результатів полягає у взаємопов'язаності зазначених напрямів: характеристика середовища визначає нове бачення ризику, воно змінює підходи до його діагностики, а результати оцінювання трансформуються у стратегічні та фінансові механізми управлінського реагування.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. За змістом, структурою та рівнем опрацювання наукової проблеми дисертація повністю відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент». Робота характеризується чіткою дослідницькою логікою, у межах якої автору вдалося забезпечити послідовний перехід від теоретичного осмислення проблеми до розроблення конкретних науково-методичних рішень щодо ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами.

Позитивно оцінюється те, що всі структурні елементи дисертації взаємопов'язані. Запропоноване у першому розділі трактування ризику як системоутворюючого чинника стратегічного розвитку знаходить своє логічне продовження у другому розділі через оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу, фінансової стійкості та ризику банкрутства, а у третьому - через побудову моделі проактивного ризик-орієнтованого стратегічного управління, архітектури зеленого фінансування та механізмів самофінансування інноваційного розвитку. Таким чином, автор не обмежується формулюванням окремих наукових положень, а вибудовує єдину концептуальну систему.

Окремо варто відзначити, що практично всі результати, заявлені у положеннях наукової новизни, отримали прикладне продовження у роботі. Це підтверджується наявністю моделей, матриць, методичних підходів, сценаріїв стратегічного розвитку та їх практичним упровадженням у діяльності громадських організацій, суб'єктів господарювання і навчальному процесі університету. Такий рівень узгодженості між теоретичними результатами, методичними розробками та практичним використанням свідчить про відповідність дисертації сучасним вимогам до наукових досліджень кваліфікаційного рівня доктора філософії.

Практичне значення результатів дослідження. Однією із сильних сторін дисертаційної роботи є належний рівень практичної реалізації отриманих результатів. Автор не обмежився розробленням концептуальних положень, а запропонував конкретні методичні рішення, придатні для використання у процесі стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах воєнних викликів, зростаючої невизначеності та екологічної трансформації. Особливий інтерес становлять розробки, пов'язані з оцінюванням стратегічних ризиків, модифікацією методики прогнозування банкрутства, побудовою системи проактивного ризик-менеджменту, формуванням механізмів самофінансування інноваційного розвитку та створенням архітектури зеленого фінансування.

Позитивно характеризує дисертацію те, що різні складові авторських розробок знайшли практичне застосування в різних організаціях залежно від специфіки їх діяльності. Так, експертні та науково-аналітичні установи використали модель ризик-орієнтованого стратегічного управління й методичні підходи до оцінювання стратегічних ризиків, тоді як суб'єкти господарювання впровадили адаптивно-координаційну концепцію стратегічного планування та дорожню карту інтеграції архітектури зеленого фінансування в систему корпоративного управління. Такий характер впровадження свідчить про практичну життєздатність запропонованих рішень і підтверджує їх універсальність для різних категорій користувачів.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Про належний рівень апробації дисертаційного дослідження свідчить не лише кількість наукових публікацій, а й характер їх поширення у професійному середовищі. Основні результати роботи оприлюднено у 11 наукових працях, серед яких 6 статей у фахових наукових виданнях (5 із яких відповідають вимогам щодо публікацій здобувача ступеня доктора філософії) та 5 публікацій у збірниках матеріалів наукових конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць становить 4,15 ум.-друк. арк., із яких 3,08 ум.-друк. арк. належать особисто авторів.

Позитивно характеризує дисертацію те, що апробація здійснювалася як через фахові наукові видання, так і шляхом представлення результатів на науково-практичних конференціях, де окремі положення дослідження могли пройти професійне обговорення. Опубліковані праці логічно охоплюють основні етапи дослідження та відображають авторський внесок у розвиток теоретико-методичних засад ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрними підприємствами. Це дає підстави стверджувати, що результати дисертації достатньо повно висвітлені у відкритому друці та пройшли необхідну апробацію.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз дисертаційної роботи не дає підстав констатувати наявність порушень академічної доброчесності. Робота вирізняється самостійністю наукового пошуку, а сформульовані положення наукової новизни, авторські моделі, методичні підходи та практичні рекомендації мають індивідуальний характер і не дублюють відомі наукові розробки.

Використані в дисертації наукові джерела належним чином ідентифіковані, цитування здійснюється коректно, а наведені результати інших дослідників використовуються переважно як підґрунтя для розвитку власної авторської концепції. Ознак некоректного запозичення текстових матеріалів, привласнення чужих наукових результатів або інших порушень академічної доброчесності під час ознайомлення з дисертацією не встановлено.

Зауваження до дисертаційної роботи. Загальна позитивна оцінка дисертації не виключає наявності окремих положень, які потребують додаткової аргументації, уточнення або можуть бути по-різному інтерпретовані. Наведені нижче зауваження не знижують наукової цінності виконаного дослідження, проте, на мою думку, заслуговують на фахову дискусію:

1. У роботі послідовно обґрунтовується теза про відсутність стабільної структури взаємодії факторів середовища та принципову неможливість визначення домінуючих чинників їх впливу. Таке твердження видається дещо категоричним, оскільки для окремих типів стратегічних рішень вплив факторів може бути асиметричним. Наприклад, у періоди воєнних дій, суттєвих регуляторних змін або масштабних кліматичних аномалій окремі чинники об'єктивно набувають ключового значення, тимчасово змінюючи конфігурацію всієї системи взаємодій. З огляду на вищезазначене, потребує додаткового обґрунтування авторська теза про принципову неможливість виокремлення домінуючих факторів, принаймні в окремих управлінських ситуаціях.

2. Найбільш дискусійним у підрозділі 2.1 є використання індексу Герфіндаля-Гіршмана для оцінювання концентрації капіталу. У розрахунку ННІ автор використовує не частки окремих аграрних підприємств, а частки укрупнених груп підприємств за їх розміром, після чого інтерпретує отримані значення за стандартними порогами ринкової концентрації. Така модифікація методики потребує додаткового обґрунтування, оскільки класичний ННІ передбачає підсумовування квадратів часток окремих суб'єктів ринку, а агрегування їх у групи істотно змінює значення показника та може штучно підвищувати оцінений рівень концентрації. Відповідно, висновок про високий рівень концентрації капіталу в аграрному секторі у 2020–2024 рр. доцільно було б підтвердити альтернативним показником концентрації або пояснити коректність застосування традиційних порогових значень ННІ саме до згрупованих даних.

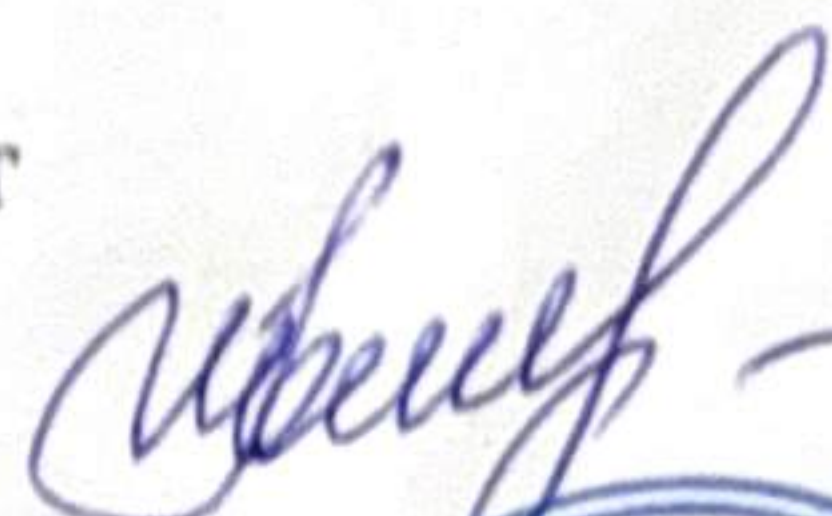
3. У підрозділі 2.3 запропоновано авторський інтегральний показник ризикостійкості витрат (RRCS), однак вибір його структури та

пов'язаної з формуванням ризик-орієнтованої моделі стратегічного управління аграрними підприємствами. Проведене дослідження поєднує теоретичне переосмислення ролі ризику в системі стратегічного управління з розробленням конкретних моделей, методичних підходів та практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення адаптивності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Сукупність отриманих результатів характеризується науковою новизною, належним рівнем обґрунтованості, практичною цінністю та достатньою апробацією.

Дисертація за змістом, структурою, якістю виконання, рівнем наукової новизни й практичної значущості повністю відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами, внесеними постановою Кабінету Міністрів України № 507 від 03 травня 2024 року), а Коваленко Дмитро Олегович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів,
обліку та оподаткування
Інституту міжнародної економіки
та інформаційних технологій
ЗВО «Міжнародний університет
бізнесу і права»



Наталія ЛАГОДІЄНКО

Підпис Лагодієнко Н.В. засвідчую
Нач.ВК ЗВО «Міжнародний університет
бізнесу і права»



Ірина ІМШЕНИЦЬКА