

ВІДГУК

офіційного опонента

Доктора економічних наук, професора

Павлової Олени 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. Перспективи розвитку українського аграрного бізнесу сьогодні визначаються одночасною дією двох стратегічних імперативів. Перший пов'язаний із необхідністю відновлення виробничого, земельного, кадрового та фінансового потенціалу, втраченого або послабленого внаслідок повномасштабної війни. Другий формується європейським вектором розвитку України та передбачає технологічну модернізацію, підвищення ресурсоефективності, екологізацію виробництва, декарбонізацію та поступове наближення аграрного сектору до принципів Європейського зеленого курсу. Реалізація цих завдань потребує суттєвих за обсягом інвестицій саме в період, коли фінансові можливості значної частини аграрних підприємств залишаються обмеженими, а рівень невизначеності - надзвичайно високим.

За таких умов виникає складна управлінська суперечність між необхідністю збереження поточної життєздатності підприємства та потребою фінансувати структурні зміни, результати яких мають довгостроковий характер. Вибір між відновленням традиційної виробничої бази, інвестуванням у технологічне оновлення, формуванням резервів, диверсифікацією та екологічною модернізацією безпосередньо залежить від характеру ризиків і здатності підприємства управляти ними на стратегічному горизонті.

Саме ця суперечність визначає актуальність дослідження ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління аграрними підприємствами. Особливої ваги набуває пошук управлінських рішень, здатних поєднати фінансову стійкість, інноваційний розвиток, екологічні пріоритети та адаптивність аграрного бізнесу. У цьому сенсі проблематика дисертації виходить за межі традиційного ризик-менеджменту та безпосередньо пов'язана з формуванням стратегічної моделі розвитку аграрних підприємств у нових економічних та інституційних умовах.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Тематика дисертаційного дослідження органічно інтегрована у напрями наукових досліджень, що виконуються у провідних закладах вищої освіти України. Робота виконана 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 межах якої здобувачем підготовлено розділ «Ризик-орієнтоване стратегічне управління аграрних підприємств: роль інновацій» (довідка № 25/2026 від 25.06.2026 р.). Крім того, результати дослідження пов'язані з виконанням фундаментальної науково-дослідної роботи Державного біотехнологічного університету «Стратегічні засади розвитку систем управління інноваційно-інвестиційною та господарською діяльністю суб'єктів господарської діяльності» (державний реєстраційний номер 0122U201108). Такий зв'язок підтверджує, що дисертація є складовою комплексних наукових досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку суб'єктів господарювання.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Доказова база дисертації формується на поєднанні фактичних даних про стан і результати діяльності аграрних підприємств із авторським аналітичним інструментарієм. Особливо показовим у цьому відношенні є другий розділ роботи, де простежено довгострокові зміни земельного, матеріально-технічного, трудового та фінансового забезпечення аграрного виробництва, динаміку масштабів діяльності, концентрацію капіталу, ефективність використання ресурсів і показники результативності аграрних підприємств.

Аналітична частина роботи не зводиться до констатації динаміки окремих показників. Для оцінювання концентрації ресурсного потенціалу використано індекс Герфіндаля–Хіршмана; ресурсні характеристики, ефективність їх використання, масштаб і концентрацію виробництва, а також адаптивність об'єднано в авторському інтегральному індексі ресурсно-виробничої ризикостійкості. Його розрахунок за 2020–2024 рр. дозволив простежити зміну ризикостійкості аграрних підприємств: від високого рівня у 2021 р. до різкого погіршення після початку повномасштабної війни та часткового відновлення у 2024 р. Це надає емпіричного підґрунтя для подальших висновків щодо необхідності адаптивної перебудови стратегічного управління.

Окремої уваги заслуговує фінансово-аналітична складова дослідження. Автор не лише застосовує відомий інструментарій діагностики фінансових ризиків, а й модифікує модель Таффлера, вводячи індикатор грошової гнучкості капіталу. У такий спосіб оцінювання загрози банкрутства доповнюється характеристикою здатності підприємства використовувати найбільш ліквідні активи для підтримання фінансової стійкості. Отримані аналітичні результати надалі використовуються для обґрунтування потенціалу самофінансування інноваційного розвитку та ухвалення відповідних стратегічних рішень.

Достатню аргументованість мають і положення, пов'язані із зеленою трансформацією аграрного бізнесу: їх розроблення спирається на попередньо визначені ресурсні, фінансові, інвестиційні та екологічні обмеження підприємств. Завдяки цьому запропонована архітектура зеленого фінансування вбудована в загальну систему ризик-орієнтованого стратегічного управління.

Різноманітність використаного інструментарію, тривалий часовий горизонт аналізу, взаємне доповнення абсолютних, відносних та інтегральних показників, а також практична апробація окремих авторських розробок формують достатню основу для визнання отриманих результатів достовірними й належним чином обґрунтованими.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи характеризується системністю та концептуальною завершеністю. Представлене дослідження не обмежується удосконаленням окремих методичних положень чи прикладних інструментів стратегічного управління, а пропонує цілісне бачення ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами. Особливо цінним є те, що автор послідовно розглядає ризик не лише як об'єкт оцінювання або мінімізації, а як фактор, який визначає архітектуру стратегічних рішень, логіку розвитку підприємства та характер взаємодії його ресурсних, фінансових, інституційних і поведінкових компонентів. Саме така зміна дослідницького акценту, на мою думку, визначає наукову оригінальність дисертаційної роботи.

До найбільш вагомих результатів, що мають ознаки наукової новизни, належить удосконалення концептуальних засад аналізу впливу ресурсно-виробничого потенціалу аграрного підприємства на стратегічне управління ризиками. Запропонований підхід дозволяє перейти від оцінювання окремих ресурсів до комплексного аналізу їх взаємозв'язку з ефективністю використання, масштабами виробництва, рівнем адаптивності підприємства та характером ризикового середовища. На позитивну оцінку заслуговує також удосконалення методичних засад оцінювання ймовірності банкрутства аграрних підприємств шляхом модифікації класичної моделі Таффлера шляхом введення авторського індикатора грошової гнучкості капіталу, що підвищує адаптивність моделі до специфіки функціонування аграрного бізнесу.

Безперечною перевагою дисертації є запропонована модель ризик-орієнтованого стратегічного управління аграрними підприємствами, яка поєднує проактивний характер ризик-менеджменту, інноваційний розвиток, екологічну трансформацію та механізми самофінансування, формуючи цілісну систему забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Науковий інтерес викликає й авторський підхід до побудови архітектури зеленого фінансування, у якій соціально-екологічна відповідальність розглядається не як окремий принцип управління, а як наскрізний елемент функціонування всієї системи стратегічного розвитку аграрного підприємства.

Важливими є й результати, що набули подальшого розвитку. Насамперед це стосується концептуального трактування стратегічного управління як процесу функціонування відкритої нелінійної системи, що дозволило врахувати часові лаги, ефекти незворотності та залежність управлінських рішень від попередньої траєкторії розвитку підприємства. Науково обґрунтованою виглядає також запропонована

класифікація ризиків із виділенням факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків, що розширює традиційні підходи до їх систематизації. Окремо варто відзначити розвиток теоретико-методичних засад ризик-орієнтованої трансформації стратегічного управління через формування адаптивно-координаційної концепції прийняття стратегічних рішень, у межах якої ризик безпосередньо інтегрується в механізм формування стратегічних альтернатив.

У сукупності наведені результати свідчать про самостійний характер проведеного дослідження, достатній рівень його наукової зрілості та вагомий внесок автора у розвиток теорії стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах ризикового середовища.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота відповідає вимогам, що ставляться до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії, насамперед завдяки внутрішній логічній завершеності дослідження. Автор послідовно вибудував дослідницьку конструкцію: від критичного переосмислення наявних підходів до стратегічного управління аграрними підприємствами, а далі — до розроблення власної концепції ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління. Така логіка простежується не лише на рівні загальної структури роботи, а й у змісті окремих розділів, де кожен наступний етап дослідження спирається на результати попереднього.

Перший розділ не обмежується традиційним аналізом наукових джерел, а завершується формуванням авторської концепції прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, уточненням природи ризику та розширенням його класифікації шляхом виділення факторних, інтеракційних і траєкторних ризиків. Другий розділ логічно розвиває ці положення через дослідження ресурсно-виробничого потенціалу, фінансової стійкості аграрних підприємств, модифікацію моделі Таффлера та обґрунтування інструментарію ризик-менеджменту. У третьому розділі всі отримані результати інтегруються в авторську систему ризик-орієнтованого стратегічного управління, архітектуру зеленого фінансування та проактивну модель управління, що забезпечує завершеність дослідження.

Принципово важливо, що положення, віднесені автором до наукової новизни, не мають декларативного характеру. Кожне з них отримує детальне теоретичне обґрунтування, методичне забезпечення та апробацію у відповідних структурних елементах дисертації. Висновки повністю кореспондують поставленій меті та завданням, а практичні рекомендації безпосередньо впливають із запропонованих моделей і методичних розробок. Це свідчить про завершений характер виконаного дослідження та відповідність роботи вимогам, установленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення дисертаційної роботи полягає у високому рівні прикладної орієнтації запропонованих автором наукових положень. У представленій роботі запропоновано конкретний

інструментарій, який може бути використаний під час побудови сучасної системи стратегічного управління аграрними підприємствами. Практичну цінність мають удосконалений підхід до оцінювання ресурсно-виробничого потенціалу підприємств, модифікована модель визначення ризику банкрутства на основі індикатора грошової гнучкості капіталу, архітектура зеленого фінансування, адаптивно-координаційна концепція прийняття стратегічних рішень та модель ризик-орієнтованого стратегічного управління, яка інтегрує ризик-менеджмент, інноваційний розвиток і екологічні пріоритети.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується не лише їх потенційною можливістю використання, а й фактичним впровадженням. Зокрема, у діяльності ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» під час виконання науково-дослідної, експертної та консультативної роботи; ГО «Інститут інноваційного провайдингу «Сталий розвиток»; ТОВ «Альмарко»; ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія». Крім того, результати дослідження використовуються в навчальному процесі Державного біотехнологічного університету, що додатково підтверджує їхній прикладний характер і універсальність застосування.

Повнота викладення наукових положень дисертації у відкритому друку та їх апробація. Результати дисертаційного дослідження пройшли належну наукову апробацію та достатньо повно висвітлені у відкритому друці. Основні положення роботи опубліковано в 11 наукових працях загальним обсягом 4,15 ум.-друк. арк. арк., із яких особисто авторові належить 3,08 ум.-друк. арк. На особливу увагу заслуговує те, що результати дослідження відображено у 6 статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях, із яких 5 зараховано відповідно до вимог чинного законодавства до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а також у 5 публікаціях за матеріалами наукових конференцій.

Аналіз змісту публікацій свідчить, що вони відображають ключові напрями проведеного дослідження. Таким чином, результати дисертації отримали належне висвітлення у фаховому науковому середовищі, а опубліковані праці повною мірою відображають її зміст, основні положення наукової новизни та практичні результати.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Під час ознайомлення з дисертаційною роботою, науковими публікаціями здобувача та результатами дослідження не виявлено ознак порушення принципів академічної доброчесності. Виклад матеріалу характеризується належним рівнем наукової культури, коректним використанням результатів попередніх досліджень, належним оформленням посилань на використані джерела та чітким розмежуванням власних наукових результатів і положень, запозичених із наукової літератури.

Авторські наукові положення, що становлять новизну дисертації, мають самостійний характер, логічно обґрунтовані та послідовно розкриваються у змісті роботи. Публікації здобувача кореспондують із змістом дисертації, а особистий внесок автора у виконанні дослідження не викликає сумнівів. Наведене дає підстави

стверджувати, що дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Зауваження до дисертаційної роботи. Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційного дослідження, його методологічну цілісність та практичну спрямованість, вважаю за доцільне звернути увагу на окремі положення роботи, які мають дискусійний характер і можуть стати предметом наукового обговорення під час захисту:

1. Дискусійним видається категоричне твердження автора про те, що невизначеність «не є наслідком неповноти знань, а закладена у самій організації взаємодій», а також що вона «не зменшується шляхом деталізації або накопичення інформації». Таке формулювання фактично виключає інформаційну природу невизначеності, хоча у теорії стратегічного управління та економіки традиційно розрізняють онтологічну невизначеність, зумовлену складністю системи, і епістемічну невизначеність, пов'язану з неповнотою або асиметрією інформації. За таких умов більш виваженим виглядало б уточнення, що запропонована автором концепція ґрунтується переважно на розгляді саме системної (онтологічної) невизначеності, а не заперечує існування інших її форм.

2. Залежність від попередньо прийнятих рішень автор безпосередньо пов'язує з виникненням траєкторних ризиків. Проте сама path dependence ще не обов'язково означає ризик: попереднє рішення може як звужувати простір подальших дій, так і створювати стійкі конкурентні переваги. Отже, між «траєкторною залежністю» та «траєкторним ризиком» бракує проміжного критерію, який дозволив би визначити, за яких умов залежність від попереднього вибору набуває ризикового характеру.

3. Потребує більшої обережності висновок про те, що показники фінансової безпеки можуть використовуватися як безпосередня оцінка ефективності ризик-менеджменту. Фінансова стійкість, ліквідність чи прибутковість є результатом одночасного впливу багатьох чинників - ринкової кон'юнктури, структури капіталу, державної підтримки, цінової динаміки, масштабу підприємства, а не лише якості управління ризиками. Тому високі значення фінансових показників ще не доводять ефективність саме ризик-менеджменту, так само як їх погіршення не обов'язково свідчить про його низьку результативність. У роботі варто було б чіткіше розмежувати фінансовий результат діяльності та результативність системи управління ризиками і показати причинний зв'язок між ними.

4. У роботі аргументовано доведено доцільність використання інвестицій, диверсифікації, агрострахування, цифровізації та інновацій як інструментів стратегічного ризик-менеджменту, однак їх порівняльна ефективність оцінюється переважно якісно. Запропонована авторська таблиця відповідності інструментів умовам воєнного та післявоєнного розвитку містить експертні оцінки («висока», «середня», «низька»), проте критерії присвоєння цих оцінок не розкриті. Доцільним було б визначити систему кількісних критеріїв або інтегральних показників, які б

забезпечили більшу об'єктивність порівняння різних інструментів стратегічного ризик-менеджменту.

5. У таблиці 3.1 «Стандарти ризик-менеджменту та специфіка їх застосування у сільському господарстві» наведено міжнародні стандарти, національні стандарти, концептуальні моделі (COSO ERM), професійні рекомендації (FERMA) та принципи корпоративного управління (KING IV). Водночас ці документи мають різний нормативно-правовий статус і не є однорівневими об'єктами для порівняння. На наш погляд, виділення їх у самостійні групи зробило б структуру таблиці більш логічною та методично обґрунтованою.

Однак наведені зауваження мають переважно дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не ставлять під сумнів наукову новизну, обґрунтованість і практичну значущість отриманих результатів. Вони можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях і розвитку порушеної проблематики.

Висновок. Дисертаційна робота Коваленка Дмитра Олеговича на тему «Ризик-орієнтована трансформація системи стратегічного управління аграрними підприємствами» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому комплексно вирішено актуальне наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і розроблення практичного інструментарію ризик-орієнтованої трансформації системи стратегічного управління аграрними підприємствами в умовах зростання невизначеності, воєнних викликів, інноваційних і зелених трансформацій. Отримані результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, методологічної обґрунтованості, внутрішньої логічної цілісності та практичної спрямованості, а сформульовані автором положення розширюють сучасні наукові уявлення про механізми забезпечення стратегічної стійкості аграрного бізнесу.

За змістом, рівнем виконання, ступенем наукової новизни, практичним значенням та відповідністю встановленим вимогам дисертаційна робота відповідає Постанові 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».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
Завідувач кафедри економіки і торгівлі
Волинського національного університету
імені Лесі Українки



Олена Миколаївна Павлова