

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Роберт ГРИГОРЯН, 1965 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив у 2006 році Уманський державний аграрний університет за спеціальністю «Менеджмент організацій», аспірант Уманського національного університету Міністерства освіти і науки України, м. Умань, виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом Уманського національного університету Міністерства освіти і науки України, м. Умань, від 01 травня 2026 року № 01-05/46, у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради – Інни НОВАК, доктора економічних наук, професора, декана факультету менеджменту, Уманський національний університет;

Рецензентів – Оксани ЗАГОРОДНЮК, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту, Уманський національний університет;

Людмили МАЛЮГИ, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет;

Офіційних опонентів – Катерини ПРИБ, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Києво-Могилянська академія»;

Вікторії ЗУБЧЕНКО, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри фінансів, банківської справи та страхування Білоцерківський національний аграрний університет,

на засіданні 30 червня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування Роберту ГРИГОРЯНУ на підставі публічного захисту дисертації «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» за спеціальністю 073 Менеджмент.

Дисертацію виконано в Уманському національному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Умань.

Науковий керівник – Наталія ВЕРНЮК, кандидат економічних наук, доцент, Уманський національний університет, завідувач кафедри менеджменту.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису. Дисертація відповідає вимогам п. 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу

вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Здобувач має 14 наукових публікацій за темою дисертації, з них 7 – статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку наукових фахових видань України, 7 – тези доповідей наукових конференцій.

Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам пунктів 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 № 44 (зі змінами):

1. Григорян Р. Х. Науково-прикладні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка та управління АПК*. 2025. № 1. С. 152-165. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2025-197-1-152-165>

2. Григорян Р. Цифровізація сільськогосподарських підприємств як інструмент антикризового управління. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. 5 (56). С. 468-475. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-64>

3. Вернюк Н., Григорян Р. Дослідження середовища функціонування сільськогосподарських підприємств України в сучасних умовах. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 3. С. 451-464. <https://doi.org/10.35774/econa2025.03.451>

4. Вернюк Н., Григорян Р. Зарубіжний досвід підтримки сільськогосподарських виробників у кризових умовах та напрями його використання у вітчизняній практиці. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 107 Частина 2. С. 32-48. <https://doi.org/10.32782/2415-8240-2025-107-2-32-48>

5. Григорян Р. Х. Теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 1. С. 59-73. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-189-1-59-73>

6. Григорян Р. Х. Особливості діагностики як інструменту антикризового управління сільськогосподарським підприємством. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С.140-149. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2024-193-2-140-149>

7. Григорян Р. Х. Особливості прояву ризиків у діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та управління АПК*. 2023. № 1. С. 111-123. <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2023-181-1-111-123>

У дискусії взяли участь та висловили зауваження:

Катерина ПРИБ, офіційний опонент, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва, Національний університет «Києво-Могилянська академія».

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. Позитивно оцінюючи комплексність проведеного дослідження та прагнення автора охопити широкий спектр сучасних підходів до антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами, слід зазначити, що в роботі одночасно розглядаються питання стратегічної стійкості, цифровізації управлінських процесів, використання технологій штучного інтелекту та Big Data, ESG-трансформації, сценарного моделювання кризових ситуацій, а також

удосконалення організаційно-економічних механізмів антикризового управління. Така широта охоплення проблематики свідчить про високий рівень опрацювання теми, однак окремі напрями дослідження могли б отримати більш поглиблене висвітлення за умови зосередження уваги на меншій кількості дослідницьких аспектів.

2. Автор систематизував інструменти антикризового управління, представлені у підрозділі 1.3 дисертації. Проте, слід зазначити, що окремі рекомендації мають універсальний характер і не завжди враховують відмінності у фінансових, кадрових та технологічних можливостях різних категорій сільськогосподарських підприємств. Більш детальна адаптація запропонованого інструментарію до умов функціонування малих, середніх і великих господарств сприяла б підвищенню його прикладної цінності.

3. В дисертації проведено анкетне дослідження особливостей антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами (с. 158-180, Додатки И та К). Слід зазначити, що отримані результати мають значний потенціал для подальшого розвитку практичних рекомендацій. Варто було б більш детально показати, яким чином результати анкетування були використані при розробленні запропонованих у третьому розділі рекомендацій та механізмів антикризового управління. Це сприяло б посиленню зв'язку між емпіричною та прикладною складовими дослідження.

4. Попри визнання того, що одним із найбільш вагомих наукових результатів дисертації став запропонований автором підхід до використання цифрових технологій в антикризовому управлінні сільськогосподарськими підприємствами, вважаємо, що робота виграла б від більш детального врахування відмінностей у ресурсному забезпеченні, кадровому потенціалі та рівні цифрової зрілості малих, середніх і великих господарств при впровадженні запропонованих цифрових рішень. Зокрема, у підрозділі 3.3 наведено розрахунки витрат на впровадження цифрових технологій для підприємств різного масштабу (с. 227–236), однак доцільним було б більш повно розкрити методичні засади формування відповідних розрахункових параметрів та вихідних припущень. Це сприяло б підвищенню рівня обґрунтованості отриманих результатів та розширенню можливостей їх практичного застосування.

5. Значний науковий інтерес становлять пропозиції автора щодо удосконалення системи виявлення «слабких сигналів» кризових явищ (підрозділ 3.3 дисертації), зокрема виділення групи технологічно-біологічних показників (с. 245). Разом із тим робота виграла б від більш детального розгляду можливостей використання сучасних цифрових платформ точного землеробства, супутникового моніторингу та автоматизованого збору виробничих даних для формування відповідної інформаційної бази. Зазначені можливості у роботі окреслено (підрозділ 3.2., с. 211, с. 216, с. 230, с. 238 і ін.), проте їх практичні аспекти та потенціал інтеграції саме до системи раннього виявлення кризових явищ розкрито недостатньою мірою.

Вікторія ЗУБЧЕНКО, офіційний опонент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування, Білоцерківський національний аграрний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. У підрозділі 3.3 обґрунтовано організаційні моделі антикризового управління, зокрема створення Центрів антикризового моніторингу для великих агрохолдингів. Водночас у роботі недостатньо уваги приділено фінансово-економічному обґрунтуванню витрат на впровадження таких центрів (інтеграція технологій Big Data, алгоритмів штучного інтелекту) порівняно з економічним ефектом від запобігання кризовим втратам. Практична цінність рекомендацій зросла б за умови наведення розрахунку окупності запропонованих цифрових рішень.

2. Запропонована у підрозділі 3.1 методика визначення «точок стійкості» шляхом стрес-тестування за шкалою чутливості 5-15% є методично виправданою для аналізу операційної діяльності. Проте залишається дискусійним питання, чи достатньо такого діапазону для ідентифікації загроз в умовах воєнних шоків, які часто мають нелінійний, стрибкоподібний та руйнівний характер і призводять до миттєвої втрати значної частки активів.

3. Вважаємо, що запропонована здобувачем багаторівнева цифрова система антикризових рішень із використанням хмарного дублювання та децентралізації управлінських даних (підрозділ 3.2), не повною мірою враховує інфраструктурні обмеження сільськогосподарських підприємств. Зокрема, перебої з енергопостачанням та нестабільність інтернет-зв'язку під час дії воєнного стану можуть суттєво знижувати превентивну здатність СРП (системи раннього попередження) функціонувати у режимі реального часу.

4. У дисертаційному дослідженні здобувачем обґрунтовано доцільність формування адаптивних антикризових підрозділів і тимчасових команд для середніх підприємств (підрозділ 3.3), однак дисертант зосереджується переважно на функціональних завданнях. Поза увагою залишаються вимоги до компетентнісного профілю фахівців, які мають здійснювати моніторинг «слабких сигналів». Визначення базових кваліфікаційних критеріїв для такого персоналу посилює б прикладний аспект роботи.

5. При обґрунтуванні інструментів адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових умов (перехід на модель самофінансування, мінімізація боргового навантаження, акумулювання ліквідних активів) автор не розмежовує специфіку застосування цих інструментів для підприємств різних підгалузей. Виробничі цикли, швидкість обороту капіталу та структура ліквідності у рослинництві та тваринництві суттєво відрізняються, що вимагає диференційованого підходу до формування фінансових резервів.

Оксана ЗАГОРОДНЮК, рецензент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. У першому розділі дисертації ґрунтовно розкрито сутність антикризового управління, кризового процесу, «слабких сигналів» тощо. Водночас окремі поняття подані як взаємопов'язані без достатньо чіткого розмежування їх ролі в системі управління. Доцільним було б більш виразно визначити ієрархію категорій та їх функціональне призначення. Це посилює б концептуальну завершеність теоретичної частини.

2. Запропонована автором інтегральна методика оцінювання стійкості на основі системи показників є безперечною перевагою роботи. Разом з тим, варто

було б більш детально обґрунтувати підхід до відбору показників та принципи їх агрегування, що посилює б відтворюваність результатів дослідження.

3. У роботі наведено важливі висновки щодо стану та тенденцій розвитку вітчизняних сільськогосподарських підприємств, а також організації антикризового управління та антикризові заходи та дії, що ними використовуються. Водночас окремі положення (зокрема щодо диференціації поведінки підприємств різних розмірів) могли б бути підсилені додатковими кількісними розрахунками або порівняльним аналізом.

4. Автором обґрунтовано доцільність впровадження цифрових інструментів, систем раннього попередження та антикризових підрозділів. Разом з тим, певного уточнення потребують організаційно-економічні параметри їх впровадження (ресурсне забезпечення, етапи реалізації), що підвищило б прикладну значущість результатів.

5. Запропоновані у третьому розділі дисертації системи раннього попередження, антисипативні підходи та цифрові інструменти відповідають сучасним викликам. Водночас їх практичну значущість доцільно було б посилити шляхом більш детального обґрунтування етапів впровадження, ресурсного забезпечення та можливих організаційних обмежень.

Людмила МАЛЮГА, рецензент, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, є зауваження:

1. У підрозділі 2.1 автором проведено розгорнутий SWOT- та PESTEL-аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, результати якого систематизовано у матрицях стратегічних цілей (рис. 2.1) та виведено до чотирьох додатків. Однак практичне використання цього інструментарію в наступних розділах є недостатньо очевидним: матриця стратегічних цілей не набуває операційного розвитку ні у побудові системи раннього попередження (підрозділ 3.3), ні у формуванні алгоритму «точок стійкості» (рис. 3.7). Видається доцільним або чіткіше простежити зв'язок між результатами SWOT/PESTEL-аналізу та авторськими практичними рекомендаціями, або обмежити обсяг цього аналізу на користь більш деталізованого прикладного блоку третього розділу.

2. Автором у підрозділі 3.2 запропоновано диференційований підхід до цифровізації залежно від розміру підприємства: для малих – моделі «гнучкої адаптивності» на основі SaaS-рішень, для середніх – контроль ресурсів через інтеграцію облікових і технологічних даних, для великих – стратегічне моделювання на основі Big Data та цифрових двійників. Однак критерії, за якими підприємство відноситься до тієї чи іншої групи, не чітко формалізовані: у дисертації одночасно використовуються кількісні критерії (площа угідь, обсяг реалізації) та якісні (рівень управлінської культури, тип організаційної структури). Доцільним є запровадження єдиної системи критеріїв диференціації, яка б однозначно визначала практичні рекомендації для кожної групи підприємств.

3. У підрозділі 3.1 запропоновано авторську методику інтегрального оцінювання стійкості сільськогосподарських підприємств на основі 24 показників, структурованих за блоками виробничої, ділової та фінансової

активності, фінансової стійкості та результативності. Водночас у роботі не розкрито принципи встановлення питомої ваги кожної групи показників в інтегральному індексі та методичні підходи до нормування окремих показників у єдину шкалу оцінювання. Практична цінність дослідження зросла б за умови включення до тексту детального алгоритму розрахунку інтегрального індексу з числовими прикладами.

4. У підрозділі 3.3 обґрунтовано організаційні засади антикризового управління та запропоновано три моделі залежно від масштабу господарювання: аутсорсинг антикризових функцій у малих підприємствах, тимчасові антикризові групи – у середніх та Центри антикризового моніторингу – у великих. Зазначені моделі є концептуально логічними, проте практична апробація обмежена посиланнями на акти впровадження кількох підприємств (ТОВ «Маяк-Агро» та ФГ «Агрофірма «Базис»»), де підтверджено лише часткове застосування окремих рекомендацій.

Практична цінність роботи безперечно зросла б за умови наведення кількісних ефектів від застосування цих моделей (наприклад, покращення показників ліквідності чи скорочення часу реакції на загрози) або ж їх чіткого позиціонування як перспективних для сільськогосподарських проєктів підходів до удосконалення системи менеджменту.

5. Розроблена автором методика інтегрального оцінювання стійкості підприємств (підрозділ 3.1) передбачає формування індексу без застосування вагових коефіцієнтів. Як побажання до роботи зазначимо, що в тексті варто було б навести теоретичне обґрунтування такого підходу, чому вплив усіх 24 показників на загальну стійкість підприємства визнано еквівалентним.

Інна НОВАК, голова разової спеціалізованої вченої ради, доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, без зауважень.

Наталія ВЕРНЮК, науковий керівник, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту, Уманський національний університет.

Оцінка позитивна, без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради;

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Роберту ГРИГОРЯНУ ступінь доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Інна НОВАК