

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертацію**  
**Григоряна Роберта Хореновича**  
**на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління у**  
**сільськогосподарських підприємствах»**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 073 – Менеджмент, галузі знань 07 – Управління та**  
**адміністрування**

**1. Актуальність обраної теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, темами.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору України характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентності та посиленням впливу кризових чинників на діяльність суб'єктів господарювання. Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України суттєво ускладнила умови функціонування сільськогосподарських підприємств, спричинивши порушення логістичних ланцюгів, втрату частини виробничого потенціалу, дефіцит трудових ресурсів, погіршення доступу до фінансових ресурсів та зростання ризиків ведення господарської діяльності. Водночас негативний вплив воєнних шоків посилюється глобальними кліматичними змінами, які створюють додаткові виклики для забезпечення стабільності виробничих процесів у сільському господарстві.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема розвитку інструментарію антикризового управління, здатного забезпечити не лише реагування на вже існуючі кризові явища, а й їх своєчасне прогнозування, попередження та мінімізацію негативних наслідків. Традиційні підходи до антикризового менеджменту, що сформувалися в умовах відносно стабільного функціонування економіки, потребують адаптації до сучасних реалій, пов'язаних із високою швидкістю змін зовнішнього середовища та

необхідністю забезпечення безперервності діяльності підприємств в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання впровадження антисипативного менеджменту, систем раннього попередження кризових явищ, використання цифрових технологій у процесах прийняття управлінських рішень та формування адаптивних організаційних механізмів забезпечення стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Актуальність дисертаційного дослідження Григоряна Р. Х. визначається необхідністю подальшого розвитку теоретичних засад антикризового управління та розроблення практичного інструментарію, адаптованого до специфіки функціонування сільськогосподарських підприємств різних масштабів господарювання в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та глобальних кліматичних змін. Особливу цінність дослідженню надає поєднання питань антикризового менеджменту, цифровізації бізнес-процесів та забезпечення стратегічної стійкості підприємств на основі використання сучасних інформаційно-аналітичних інструментів.

Підтвердженням актуальності дисертаційного дослідження є його зв'язок із науково-дослідною тематикою Уманського національного університету за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522), у межах якої здобувачем досліджено особливості організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, обґрунтовано модель моніторингу «слабких сигналів» та запропоновано диференційовані організаційні механізми забезпечення стійкості підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Дисертаційне дослідження ґрунтується на комплексному поєднанні теоретичних, методичних та прикладних аспектів розвитку інструментарію антикризового управління у

сільськогосподарських підприємствах. Робота характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та системністю наукового підходу. У процесі дослідження автором опрацьовано значний масив вітчизняних та зарубіжних наукових праць, нормативно-правових актів, статистичних матеріалів, аналітичних звітів та результатів власних досліджень. Використання широкої інформаційної бази забезпечило належний рівень обґрунтованості отриманих результатів.

У роботі використано комплекс сучасних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: системний підхід, економіко-статистичний аналіз, групування, кластерний аналіз, SWOT- та PEST-аналіз, порівняльний аналіз, структурно-логічне моделювання, метод експертних оцінок (анкетування), графічні методи та інші. Використання зазначених методів дозволило забезпечити достовірність сформульованих висновків та рекомендацій.

У першому розділі дисертації досліджено теоретичні основи виникнення та розвитку кризових явищ, розкрито складові системи антикризового управління та узагальнено підходи до формування аналітичних інструментів антикризового менеджменту у сільськогосподарських підприємствах.

Другий розділ присвячено аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку сільськогосподарських підприємств як об'єктів антикризового управління. Особливу увагу приділено оцінюванню впливу зовнішнього середовища на результати діяльності підприємств, дослідженню їх фінансово-економічного стану та аналізу організації антикризового управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи антикризового управління, розроблено адаптивну систему інформаційного забезпечення, запропоновано цифрову систему підтримки антикризових рішень та диференційовані організаційні моделі антикризового управління залежно від масштабів господарювання.

Отримані результати характеризуються достатнім рівнем наукової

обґрунтованості, логічністю та завершеністю.

**3. Наукова новизна положень дисертації, які отримані особисто здобувачем.** Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень, удосконаленні методичного інструментарію та розробленні практичних рекомендацій щодо розвитку антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнних шоків, глобальних кліматичних змін та високої турбулентності зовнішнього середовища.

Найбільш вагомим результатом дослідження є вперше обґрунтовані концептуальні засади функціонування цифрової системи сільськогосподарського підприємства як багаторівневого інструменту формування антикризових рішень, яка забезпечує перехід від реактивної до превентивної моделі управління та створює умови для своєчасного виявлення і нейтралізації кризових загроз.

Важливе наукове значення має удосконалення комплексу аналітичних інструментів підтримки прийняття управлінських рішень на різних стадіях антикризового управління, а також інформаційного забезпечення антикризового менеджменту на основі адаптивної моделі інтегрального оцінювання рівня стійкості підприємств та ідентифікації «точок розриву» у бізнес-процесах.

Науковий інтерес становить удосконалення організаційних засад антикризового управління шляхом впровадження елементів антисипативного менеджменту, системи раннього попередження кризових явищ та стрес-тестування операційної діяльності підприємств.

Значний науковий інтерес становлять результати щодо поглиблення теоретичної інтерпретації понять «криза» та «кризовий процес» шляхом їх розгляду як неперервного, динамічного та циклічного процесу, розвиток якого визначається взаємодією внутрішніх і зовнішніх чинників середовища функціонування підприємства. Це дозволило обґрунтувати нелінійний

характер перебігу кризових процесів та виділити ключові етапи їх розвитку.

Наукову цінність мають також розвинуті підходи до формування системи антикризового управління сільськогосподарським підприємством, у межах яких поєднано об'єкт, суб'єкт, принципи та функції управління в єдиний функціонально-інструментальний комплекс, орієнтований на забезпечення балансу між внутрішніми можливостями підприємства та викликами зовнішнього середовища.

Важливим результатом дослідження є розвинуті інструменти адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових умов, які передбачають посилення фінансової автономності підприємств, розвиток виробничого потенціалу та формування передумов для залучення інвестиційних ресурсів у процесі післявоєнного відновлення.

Окремо слід відзначити розвиток моделей організації антикризового управління, диференційованих залежно від масштабів господарювання підприємств. Автором обґрунтовано інтуїтивно-реактивну, адаптивно-командну та системно-проактивну моделі управління, що дозволяє більш повно враховувати специфіку функціонування малих, середніх і великих сільськогосподарських підприємств в умовах високої невизначеності та кризових викликів.

**4. Рівень виконання поставленого наукового завдання та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.** Дисертаційна робота є завершеним самостійним науковим дослідженням, у межах якого автором досягнуто поставленої мети та виконано усі визначені завдання.

Здобувач продемонстрував високий рівень володіння методологією наукового дослідження, здатність до комплексного аналізу процесів функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах кризових явищ, а також уміння застосовувати сучасний методичний інструментарій для вирішення актуальних наукових і прикладних проблем антикризового управління.

Результати дослідження характеризуються достатнім рівнем достовірності, що забезпечується використанням значного масиву статистичних даних, результатів власного анкетного дослідження, сучасних методів аналізу та апробацією основних результатів на науково-практичних конференціях.

Дисертант продемонстрував здатність до самостійного наукового пошуку, критичного аналізу існуючих підходів, формування власних наукових положень та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління.

**5. Практичне значення одержаних результатів.** Практична цінність дисертаційного дослідження полягає у розробленні комплексу рекомендацій та прикладних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами в умовах воєнних ризиків, економічної нестабільності та глобальних кліматичних змін.

Практичне значення результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність Групи компаній «Овостар Юніон», ТОВ «Маяк-Агро», ФГ «Агрофірма «Базис», а також Управління агропромислового розвитку Уманської районної державної адміністрації. Запропоновані автором підходи використовуються для удосконалення систем антикризового управління, розвитку цифрових механізмів моніторингу ризиків, впровадження систем раннього попередження кризових явищ та підвищення стійкості діяльності підприємств.

Теоретичні положення та практичні розробки дисертації використовуються у навчальному процесі Уманського національного університету під час викладання навчальних дисциплін «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент», що сприяє підвищенню якості підготовки майбутніх фахівців у сфері управління.

**6. Повнота викладу основних результатів дисертації у наукових публікаціях.** Основні результати дисертаційного дослідження достатньо

повно висвітлені у 14 наукових працях, з яких 7 опубліковано у наукових фахових виданнях України та 7 – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Опубліковані праці відображають основні положення дисертації, її наукову новизну, теоретичні та практичні результати, що свідчить про належний рівень апробації отриманих результатів.

**7. Відсутність порушень академічної доброчесності.** Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача дає підстави констатувати відсутність порушень академічної доброчесності. У роботі належним чином наведено посилання на використані джерела інформації, а використання наукових результатів інших авторів здійснено з дотриманням вимог академічної етики та принципів наукової доброчесності.

**8. Характеристика єдності змісту та відповідності спеціальності, за якою вона подається до захисту.** Дисертаційна робота Григоряна Роберта Хореновича на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування», є завершеним самостійним науковим дослідженням.

Дисертацію викладено українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю. Робота характеризується логічною послідовністю викладення матеріалу, цілісністю, внутрішньою узгодженістю та завершеністю. Структура дисертації, зміст її розділів, сформульовані висновки та отримані результати відповідають поставленій меті та визначеним завданням дослідження.

За змістом, структурою, предметною спрямованістю, використаним методичним інструментарієм та отриманими результатами дисертаційне дослідження повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**9. Дискусійні положення та зауваження по змісту дисертаційної**

**роботи.** Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Р. Х. Григоряна, необхідно також вказати на дискусійні положення та 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 проведене 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.

Проте, означені недоліки та вказані дискусійні моменти в цілому не знижують якості представленого дисертаційного дослідження, яке є завершеною науковою працею, що збагачує економічну науку і практику. Логічність, обґрунтованість і послідовність висвітлення результатів свідчать про досягнення поставленої у дослідженні мети й успішне розв'язання усіх завдань.

**Загальний висновок.** Підсумовуючи вищевказане слід зазначити, що дисертаційна робота Григоряна Роберта Хореновича на тему «Розвиток

інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» є завершеною науковою працею, в якій автором отримано нові науково обігрунтовані результати, що в сукупності розв'язують конкретне наукове завдання з поліпшення й удосконалення антикризових управлінських інструментів сільськогосподарських підприємств. За актуальністю, метою, змістом, обсягом отриманих результатів, науковою новизною та практичним значенням повністю відповідає вимогам, які пред'являються до наукової роботи на кваліфікацію ступеня доктора філософії, що встановлені Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12.01.2022 р. № 44, а також Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими Наказом МОН України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

Дисертант Григорян Роберт Хоренович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:  
професор кафедри менеджменту,  
маркетингу та підприємництва  
Національного університету  
«Києво-Могилянська академія»,  
доктор економічних наук, професор

К. А. Пріб

