

## **ВІДГУК**

офіційного опонента Зубченко Вікторії Володимирівни,  
кандидата економічних наук, доцента на дисертацію

**Григоряна Роберта Хореновича**

**«Розвиток інструментарію антикризового управління**

**сільськогосподарських підприємствах»**

на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 Менеджмент,  
галузі знань 07 Управління та адміністрування

**1. Актуальність теми дослідження.** Сільськогосподарські підприємства є основою національної економічної безпеки України. Однак, повномасштабна військова агресія РФ зумовила виникнення системної кризи, що супроводжується руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою виробничого потенціалу та нестачею фінансових і трудових ресурсів. За період дії воєнного стану загальна кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 25,8%, що свідчить про критичну дестабілізацію господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

Зазначені деструктивні явища доводять, що традиційні моделі антикризового управління виявилися недостатньо ефективними в умовах воєнних ризиків. З огляду на це, тема дисертаційного дослідження Григоряна Роберта Хореновича характеризується високим рівнем актуальності. Робота спрямована на вирішення важливої науково-прикладної проблеми – переосмислення засад антикризового управління та його перехід з епізодичного реагування на перманентну управлінську функцію. Такий підхід забезпечує превентивну адаптацію та стратегічну стійкість сільськогосподарських підприємств на кожному етапі кризового циклу.

Специфіка функціонування сільськогосподарських підприємств, зокрема висока залежність від природно-кліматичних факторів та наявність значного часового лагу між виникненням загрози та її фінансовими наслідками, вимагає розроблення нового аналітичного інструментарію. Дисертантом цілком слушно наголошено на обмеженості практики використання «касового» методу діагностики, за якого криза ідентифікується виключно на стадії критичного дефіциту ліквідності. Наукове обґрунтування та впровадження антисипативного

менеджменту, що базується на концепції ідентифікації «слабких сигналів», дозволяє завчасно виявляти латентні агрокліматичні та економічні загрози. Зважаючи на суспільне значення сільськогосподарських підприємств для збереження податкового потенціалу, підтримки зайнятості у сільських територіях та гарантування продовольчої безпеки, пошук адаптивних рішень антикризового управління, запропонованих у дисертації Роберта Хореновича Григоряна, є своєчасним і науково обґрунтованим.

**2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота Роберта Хореновича Григоряна виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт Уманського національного університету та є складовою наукової теми «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522).

У межах виконання зазначеної програми здобувачем безпосередньо досліджено специфіку організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Автором обґрунтовано модель моніторингу «слабких сигналів» та ідентифікації «точок розриву» в ланцюгах доданої вартості як превентивний інструмент запобігання системним кризам. Окрім того розроблено підходи до формування адаптивних антикризових підрозділів, диференційованих за величиною сільськогосподарських підприємств для забезпечення безперервності бізнес-процесів за умов високої турбулентності та воєнних ризиків.

Формування зазначеного інструментарію повністю узгоджується з висунутою та доведеною у межах дослідження гіпотезою: забезпечення стійкості та безперервності діяльності сільськогосподарських підприємств можливе за умови переходу антикризового управління з епізодичного заходу у постійну управлінську функцію, що підтверджує обґрунтованість впровадження антисипативного менеджменту з диференціацією підходів залежно від масштабів господарювання.

**3. Наукова новизна отриманих результатів дослідження.** Положення, представлені у дисертаційній роботі, містять наукову новизну, що полягає у

розробленні нових та удосконаленні існуючих теоретико-методичних засад антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами для забезпечення їхньої стратегічної стійкості під впливом воєнних шоків та глобальних кліматичних змін. Сформовано комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження диференційованого інструментарію антикризового менеджменту в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

Найвагомішим результатом дисертаційного дослідження є обґрунтування концептуальних засад функціонування цифрової системи сільськогосподарського підприємства як багаторівневого інструменту розроблення антикризових рішень. Систему структуровано за логікою формування послідовних етапів: моніторинг та контроль бізнес-процесів, аналіз «слабких сигналів», моделювання сценаріїв розвитку, хмарне дублювання даних та адаптивне коригування діяльності. Такий підхід забезпечує перехід моделі управління з реактивної у превентивну, що сприяє нівелюванню загроз на ранніх стадіях та їх перетворенню у керовані ризики.

Авторське розуміння кризового процесу відрізняється від існуючих підходів тим, що розглядає його як неперервний, динамічний процес, який виникає внаслідок протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем, а перехід між етапами має нелінійний характер і відбувається у точках біфуркації. Відповідно, антикризове управління трактується як функціонально-інструментальний базис, зорієнтований на динамічне відновлення балансу між внутрішніми можливостями підприємства та викликами турбулентного зовнішнього середовища.

Позитивно оцінюємо здійснену здобувачем ідентифікацію чинників середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які зумовлюють стратегічні можливості та загрози. На цьому підґрунті автором здійснено діагностику виробничого потенціалу через систематизацію сильних та слабких сторін діяльності, що дозволяє менеджменту обґрунтовувати стратегічні цілі та завдання антикризового управління в умовах високої невизначеності.

Заслужує на увагу науки та практики визначений дисертантом комплекс аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень на різних стадіях антикризового управління. Автором запропоновано адаптований алгоритм SWOT-аналізу для антикризового управління, який базується на комплексному підході до визначення прихованих проблем та дозволяє ідентифікувати стратегічні невідповідності. Сумісне використання методів SWOT- та PESTEL-аналізу дає змогу визначити граничне співвідношення між внутрішнім потенціалом підприємства та екзогенними загрозами воєнного стану, що є межею здатності нейтралізувати ці загрози.

Безумовну наукову та практичну цінність становить авторська методика комплексного оцінювання стійкості сільськогосподарських підприємств, що базується на моніторингу 24 показників виробничої, ділової та фінансової активності. Автором розроблено діагностичний інструментарій – методику визначення «точок стійкості» та ідентифікації «точок розриву» на основі стрес-тестування за шкалою чутливості (5-15%), що дає змогу перетворювати «слабкі сигнали» загроз у випереджальні управлінські дії до моменту втрати платоспроможності. Ця методика успішно апробована в діяльності окремих сільськогосподарських підприємств, що безперечно підтверджує її високу практичну значимість.

Надзвичайно важливим результатом дослідження є обґрунтування диференційованих організаційних моделей антикризового управління залежно від розміру та масштабів господарської діяльності сільськогосподарського підприємства. Зокрема, запропоновано диференційований підхід до цифровізації та організації антикризового управління залежно від розміру підприємств. Для малих господарств виокремлено інтуїтивно-реактивну модель, що передбачає аутсорсинг антикризових дій та гнучку адаптивність через доступні SaaS-рішення. Для середніх підприємств обґрунтовано адаптивно-командну модель із формуванням тимчасових антикризових груп та інтеграцією технологічних й облікових даних. Для великих агрохолдингів запропоновано системно-проактивну модель зі створенням постійних центрів антикризового моніторингу

на засадах використання штучного інтелекту, технологій Big Data та «цифрових двійників». Застосування такого диференційованого підходу забезпечує перехід від ситуативного виживання до забезпечення стратегічної стійкості сільськогосподарських підприємств.

Окремо варто відзначити обґрунтовані автором організаційні засади антикризового управління на основі впровадження антисипативного менеджменту. Елементами такого менеджменту визначено: ідентифікацію «слабких сигналів» загрози, формування системи раннього попередження (СРП) як функціональної надбудови цифрової системи, визначення «точок стійкості» шляхом стрес-тестування, а також застосування диференційованих організаційних моделей залежно від масштабу господарювання.

Подальшого розвитку набули складові елементи антикризового управління сільськогосподарським підприємством, що поєднують у єдину систему об'єкт, суб'єкт, специфічні принципи та функції менеджменту. На цій основі автором обґрунтовано функціонально-інструментальний базис управління, зорієнтований на досягнення стратегічної цілі щодо динамічного відновлення балансу між внутрішніми можливостями підприємства та викликами турбулентного зовнішнього середовища.

Вагомим є доробок здобувача у поглибленні теоретичної інтерпретації понять «криза» та «кризовий процес», які розглядаються як неперервний, динамічний, нестабільний та циклічний процес, виникнення якого відбувається на основі протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування підприємства. Такий підхід дозволив автору виділити етапи кризового процесу, перехід між якими має нелінійний характер і відбувається у точках біфуркації.

Практичну цінність має подальший розвиток інструментів адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових умов, що передбачають пріоритетне інвестування в активну частину капіталу, нарощування виробничого потенціалу та перехід на модель самофінансування через мінімізацію боргового навантаження й акумулювання ліквідних активів. Запропонований підхід не лише формує основу фінансової стійкості в умовах воєнних ризиків, а й створює

дієві передумови для залучення зовнішнього інвестиційного капіталу у період повоєнного відновлення.

**4. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.** Структура дисертаційної роботи Роберта Хореновича Григоряна є цілісною, всі розділи тісно пов'язані між собою та базуються на концептуальних засадах антикризового менеджменту і теорії систем. Це забезпечує послідовне обґрунтування теоретичних основ виникнення кризових явищ (п. 1.1, 1.2), формування аналітичних інструментів діагностики (п. 1.3), аналіз середовища функціонування та фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств (п. 2.1, 2.2), а також оцінювання наявної організації антикризового управління (п. 2.3). Логічним завершенням дослідження є розроблення напрямів удосконалення інформаційного забезпечення (п. 3.1), цифровізації бізнес-процесів (п. 3.2) та організаційних моделей антикризового управління (п. 3.3). Отримані наукові результати є взаємопов'язаними, дисертаційна робота логічно структурованою та спрямованою на вирішення актуальної наукової проблеми підвищення економічної стійкості підприємств аграрної сфери.

Наукові положення є глибоко обґрунтованими. Здобувач продемонстрував високий рівень опрацювання вітчизняних та зарубіжних наукових джерел, ґрунтовне розуміння сучасного інструментарію антикризового управління, адаптивного менеджменту та оцінки ризиків.

Дисертацію написано українською мовою з дотриманням норм наукового стилю, що забезпечує логічність, послідовність, чіткість і точність викладення матеріалу. Дисертаційна робота складається зі вступної частини, трьох розділів, висновків і переліку використаних джерел (169 найменувань). Основний зміст дисертації викладено на 271 сторінці основного комп'ютерного тексту, робота містить 19 таблиць та 23 рисунки.

Для досягнення мети дослідження та проведення діагностики фінансово-економічного стану автором сформовано репрезентативну фактологічну базу. Дослідження спирається на офіційні матеріали Державної служби статистики

України, дані міжнародних організацій, галузевих об'єднань, а також фінансову та статистичну звітність суб'єктів агробізнесу. Практична апробація методик здійснена на прикладі реальних сільськогосподарських підприємств, зокрема Черкаської області (ТОВ «Маяк-Агро», ФГ «Агрофірма «Базис»») та агрохолдингів (Група компаній «Овостар Юніон»).

Використання методів економіко-статистичного, кластерного, порівняльного аналізу, а також результати авторського анкетного опитування керівників підприємств підтверджують високий рівень аналітичної частини дисертаційного дослідження та достовірність сформульованих висновків.

Детальне вивчення змісту дисертаційної роботи Роберта Хореновича Григоряна, обґрунтованих і представлених наукових положень, висновків та рекомендацій дає підстави зробити висновок про безсумнівний рівень їх достовірності, а також про повну відповідність теми дисертації спеціальності 073 «Менеджмент».

**5. Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.** Результати проведеного аналізу публікацій Роберта Хореновича Григоряна підтверджують, що вони повною мірою відображають основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, поглиблюють їх та не суперечать загальній концепції дослідження.

За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць. З них 7 статей видано у наукових фахових виданнях України. Із цих публікацій 5 є одноосібними, а 2 написані у співавторстві з науковим керівником Н. О. Вернюк. Загальний обсяг фахових статей становить 8,6 друкованого аркуша, з яких особистий внесок здобувача складає 7,5 друкованого аркуша. Крім того, результати дослідження відображено у 7 публікаціях за матеріалами науково-практичних конференцій загальним обсягом 0,51 друкованого аркуша.

Основні положення та прикладні результати дисертації пройшли належну апробацію, доповідалися й обговорювалися на семи міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема на: XII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття:

проблеми і перспективи» (м. Умань, 20–21 жовтня 2022 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 23 березня 2023 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритетні напрямки повоєнного відновлення аграрного сектору в аспекті досягнення цілей сталого розвитку» (м. Біла Церква, 6–7 червня 2024 р.); III Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Концептуальні засади ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 27 червня 2024 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері» (м. Умань, 17 квітня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (м. Біла Церква, 05–06 червня 2025 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети модернізації аграрної освіти у сучасних умовах: від витоків до сьогодення» (м. Біла Церква, 24 вересня 2025 р.).

Кількісний та якісний склад опублікованих праць Роберта Хореновича Григоряна повністю відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами).

**Практичне значення й впровадження результатів дослідження.** Практична цінність дисертації визначається розробленням прикладного інструментарію антикризового управління, який спрямований на забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств у періоди турбулентності, глобальних кліматичних змін та дії воєнних ризиків.

Основні наукові положення, висновки та розробки Роберта Хореновича Григоряна пройшли успішну апробацію та безпосередньо впроваджені в практичну діяльність провідних підприємств і державних установ: у групі компаній «Овостар Юніон» впроваджено системно-проактивну модель

антикризового менеджменту та систему цифрових антикризових бар'єрів на основі створення єдиної ІТ-цифрової платформи для виявлення «слабких сигналів» загроз (довідка № OV-31/03/26-254 від 31.03.2026 р.); у ТОВ «Маяк-Агро» (Шполянський район, Черкаська обл.) застосовано методику стрес-тестування виробничого потенціалу на основі натурально-вартісних показників, алгоритм ідентифікації «слабких сигналів» та сформовано тимчасові антикризові команди (довідка № 13 від 05.03.2026 р.); у ФГ «Агрофірма «Базис» (Черкаська обл.) використано модель віддаленого управління на основі доступних SaaS-рішень та хмарних сервісів із залученням зовнішніх експертів для раннього попередження ознак операційної кризи (довідка № 129 від 24.03.2026 р.); в управлінні агропромислового розвитку Уманської РДА застосовано авторську методику антикризового управління, цифрові підходи до прийняття управлінських рішень та інструменти раннього виявлення ризиків для оптимізації процесів і зміцнення конкурентних позицій підприємств району (довідка № 653/01-01-09 від 24.03.2026 р.).

Окрім виробничого та управлінського напрямів, теоретичні положення та прикладні розробки дисертаційного дослідження (зокрема методики стрес-тестування та алгоритми ідентифікації «слабких сигналів») успішно використовуються в освітньому процесі Уманського національного університету. Зазначені розробки здобувача інтегровані у викладання навчальних дисциплін «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент» для студентів факультету менеджменту (довідка про впровадження № 42 від 11.03.2026 р.).

**Відсутність порушень академічної доброчесності.** Проведений аналіз дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць Роберта Хореновича Григоряна засвідчує неухильне дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності. Ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів у тексті дослідження не виявлено.

Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, яка містить результати власних досліджень автора. Використання ідей, результатів,

графічних матеріалів і текстів інших науковців, а також цитування нормативно-правових актів чи статистичних баз даних супроводжується коректними посиланнями на відповідні першоджерела згідно з чинними правилами бібліографічного опису.

**8. Дискусійні положення та зауваження.** В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Роберта Хореновича Григоряна та визнаючи високий рівень проведеного дослідження, вважаємо за доцільне висловити окремі дискусійні положення та 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.

Висловлені зауваження та дискусійні положення мають переважно рекомендаційний характер, не применшують наукової цінності дисертаційної роботи та не впливають на вагомість одержаних результатів.

**9. Висновок щодо відповідності дисертації встановленим вимогам.**  
Дисертаційна робота Роберта Хореновича Григоряна є завершеним самостійним науковим дослідженням, присвяченим розробленню нових та вдосконаленню існуючих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

У дисертації розкрито складові елементи антикризового управління, розроблено методику інтегрального оцінювання стійкості (визначення «точок стійкості» шляхом стрес-тестування), запропоновано багаторівневу цифрову систему антикризових рішень, а також обґрунтовано інструментарій адаптації та організаційні моделі (аутсорсинг, тимчасові команди, Центри антикризового моніторингу) для сільськогосподарських підприємств різного розміру, спрямовані на динамічне відновлення балансу між внутрішніми можливостями та викликами високоризикового середовища.

Представлені наукові положення, висновки та пропозиції містять наукову новизну. Дисертаційна робота відзначається високим рівнем логічної узгодженості та глибокою практичною орієнтацією: розроблені алгоритми ідентифікації «слабких сигналів» та методики стрес-тестування успішно впроваджені в операційну діяльність провідних агрохолдингів, сільськогосподарських підприємств та державних установ управління агропромисловим комплексом.

Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст повністю відповідає обраній темі дослідження та профілю спеціальності 073 «Менеджмент». Сформульовані у роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та обґрунтованими, визначену мету дослідження досягнуто, а основні завдання вирішено.

Усі дискусійні положення та зауваження, наведені у відгуку, носять виключно рекомендаційний характер і не змінюють загальної високої позитивної оцінки дисертаційної роботи Роберта Хореновича Григоряна.

Актуальність і зміст роботи, наукова новизна та практична значущість отриманих результатів дають підстави для висновку, що дисертаційна робота Роберта Хореновича Григоряна відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» і вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами), а її автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Білоцерківського національного  
аграрного університету

Вікторія ЗУБЧЕНКО