

## ВИСНОВОК

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Григоряна Роберта Хореновича на тему: «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування**

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту  
№ 18 від «17» квітня 2026 р.)

**1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямками науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалася підготовка здобувача.**

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності та турбулентності, зумовленим повномасштабною військовою агресією РФ проти України. Сільськогосподарські підприємства, забезпечуючи продовольчу та економічну безпеку України, на сьогодні опинилися в умовах системної кризи. Це зумовлено впливом воєнних шоків, зокрема руйнуванням логістичних ланцюгів, втратою виробничого потенціалу та зростаючою нестачею фінансових і трудових ресурсів.

Скорочення кількості суб'єктів господарювання в галузі на 25,8% за період воєнного стану свідчить про відсутність у підприємств дієвих механізмів превентивної адаптації та стратегічної стійкості до воєнних ризиків. Доказом того, що криза перестала бути епізодичним явищем, є зниження рентабельності діяльності сільськогосподарських підприємств до 12,0% у 2023 р. із подальшим її відновленням до 22,7% у 2024 році. Це актуалізує необхідність переходу до моделі безперервного антикризового управління, де гнучка адаптація стає не екстреною реакцією на збитки, а щоденною стандартною функцією менеджменту, що дозволяє підприємству діяти на випередження та зберігати стійкість в умовах високої нестабільності.

Окрім того, традиційне домінування «касового методу» діагностики, коли криза фіксується лише на стадії гострого дефіциту коштів, унеможлиблює вчасне реагування на воєнні виклики. Це зумовлює необхідність переходу до антисипативного менеджменту на засадах концепції «слабких сигналів», що дозволяє ідентифікувати агрокліматичні, економічні та безпекові загрози ще до їхнього критичного прояву. Реалізація такого підходу зумовлює необхідність диференціації інструментарію антикризового управління, який би повною мірою враховував специфіку та масштаби господарювання різних суб'єктів агробізнесу.

Узагальнення наукової літератури та практики функціонування вітчизняного агробізнесу підтверджує гостру потребу в теоретичному переосмисленні природи циклічності кризових процесів у синергії з воєнними шоками та глобальними кліматичними змінами. Це зумовлює необхідність розроблення інструментарію антикризового управління, адаптованого до специфіки діяльності великих, середніх та малих сільськогосподарських підприємств. Сукупність окреслених проблем, їхня висока теоретична та

практична значущість визначили вибір теми дисертації, її мету, об'єкт, предмет та логічну структуру дослідження.

Дисертаційна робота Григоряна Роберта Хореновича присвячена розробленню та удосконаленню теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах в умовах високої невизначеності та нестабільності. Дослідження виконано у 2022-2026 рр. відповідно до плану наукових досліджень кафедри менеджменту за темою «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0121U112522).

## **2. Мета і завдання дослідження.**

Метою дослідження є поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення прикладних рекомендацій щодо формування диференційованого інструментарію антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами для забезпечення їхньої стійкості та безперервності діяльності в умовах воєнних шоків та глобальних кліматичних змін. Для досягнення цієї мети було визначено і виконано такі завдання:

- поглибити понятійно-категоріальний апарат виникнення та розвитку кризових явищ в економічних системах, необхідний для формування системи антикризового управління підприємницькою структурою;
- розкрити сутність складових системи антикризового управління сільськогосподарським підприємством та обґрунтувати структуру і принципи її функціонування;
- узагальнити існуючі підходи до формування аналітичних інструментів антикризового управління та обґрунтувати алгоритм діагностики зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування сільськогосподарських підприємств;
- охарактеризувати складові середовища функціонування сільськогосподарських підприємств та визначити їх вплив на показники потенціалу виробництва продукції рослинництва і тваринництва;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану сільськогосподарських підприємств на основі системи показників для встановлення рівня їхньої ефективності та здатності до самофінансування в умовах кризових явищ;
- оцінити стан організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах в умовах воєнного стану з метою розроблення дієвого інструментарію антикризового управління задля забезпечення їхньої стійкості;
- розробити та апробувати адаптивну систему інформаційного забезпечення антикризового управління з метою своєчасного виявлення «точок розриву» та забезпечення стратегічної стійкості підприємств;
- обґрунтувати алгоритм функціонування цифрової системи для сільськогосподарських підприємств як багаторівневого інструменту формування антикризових рішень;

– обґрунтувати диференційовані організаційні засади антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах, які сприятимуть забезпеченню їхньої стійкості.

### **3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій.**

У дисертаційній роботі Григоряна Роберта Хореновича чітко визначені об'єкт та предмет дослідження, а також сформульована мета роботи. Автор послідовно вирішував поставлені завдання, дотримуючись логічного та структурованого плану дослідження, що дозволило досягти запланованої мети. Зміст дисертаційної роботи охоплює всі ключові проблемні аспекти теми антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, враховуючи сучасні виклики, спричинені воєнним впливом, економічною невизначеністю та кліматичними ризиками.

Належний рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертації, підтверджується використанням широкого спектра зарубіжних та вітчизняних наукових джерел, що забезпечує їх достовірність, наукову цінність і практичну значущість. Результати дослідження мають важливе значення для подальшого розвитку теоретичних і методичних засад антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами.

У роботі запропоновано нові підходи до формування та реалізації інструментарію антикризового управління, спрямовані на підвищення стійкості підприємств до внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення їх адаптивності, конкурентоспроможності та сталого розвитку. Дисертація містить комплексний аналіз сучасного стану діяльності сільськогосподарських підприємств та їх реакції на кризові явища, а також розробку практичних рекомендацій, моделей і механізмів управління, що дозволяють підвищити ефективність управлінських рішень, забезпечити своєчасне виявлення ризиків і загроз та сприяти довгостроковій стабільності сільськогосподарських підприємств.

### **4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень.**

Наукова новизна проведеного дослідження Григоряна Роберта Хореновича полягає у розробці нових та удосконаленні існуючих теоретико-методичних положень, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо розвитку інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах, що забезпечує підвищення їх адаптивності, стійкості та ефективності функціонування в умовах економічної, соціальної та кліматичної невизначеності і нестабільності.

Вперше було обґрунтовано концептуальні засади функціонування цифрової системи сільськогосподарського підприємства як багаторівневого інструменту розроблення антикризових рішень, яку структуровано за логікою формування послідовних етапів (моніторинг та контроль бізнес-процесів; аналіз «слабких сигналів та моделювання сценаріїв розвитку; хмарне дублювання та децентралізації управлінських даних; адаптивне коригування діяльності підприємства), що забезпечує перехід моделі управління з реактивної у превентивну, сприяючи нівелюванню загроз на ранніх стадіях та їх перетворенню у керовані ризики.

Здобувачем удосконалено комплекс аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень на різних стадіях антикризового управління; зокрема, на основі адаптованого алгоритму SWOT-аналізу запропоновано методику ідентифікації стратегічних розривів та оцінювання динамічного впливу факторів зовнішнього середовища, що дозволяє обґрунтувати пріоритетні завдання антикризового менеджменту для забезпечення стійкості сільськогосподарських підприємств.

Розроблено інформаційне забезпечення антикризового управління сільськогосподарським підприємством на основі адаптивної моделі, яка включає обґрунтовану методику інтегрального оцінювання рівня стійкості та динаміки розвитку за ключовими напрямками (виробнича діяльність, ділова активність, фінансовий стан, результативність та фінансова стійкість) та використання більш жорстких нормативних меж фінансових показників, що дозволяє ідентифікувати «точки розриву» та фази розвитку кризового процесу на ранніх стадіях.

Обґрунтовано організаційні засади антикризового управління сільськогосподарським підприємством на основі впровадження антисипативного менеджменту, елементами якого визначено: ідентифікацію «слабких сигналів» загрози; формування системи раннього попередження (СРП) як функціональної надбудови цифрової системи; визначення «точок стійкості» операційної діяльності шляхом стрес-тестування, а також застосування диференційованих організаційних моделей залежно від масштабу господарювання, що сприятиме випереджальному реагуванню на виклики та безперервному адаптивному вдосконаленню діяльності підприємства в кризових умовах.

Набули подальшого розвитку теоретична інтерпретація понять «криза» та «кризовий процес», які, на відміну від існуючих підходів, розглядаються як неперервний, динамічний, нестабільний, циклічний процес, виникнення якого відбувається на основі протиріч між внутрішнім та зовнішнім середовищем функціонування підприємства. Це дозволило виділити етапи кризового процесу, перехід між якими має нелінійний характер і відбувається у точках біфуркації, що забезпечує комплексне обґрунтування динаміки розвитку сільськогосподарського підприємства як складної відкритої системи в умовах високої турбулентності.

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

Проведено ідентифікацію чинників середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, які зумовлюють стратегічні можливості та загрози, на підґрунті чого 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;

Запропоновано інструменти адаптації сільськогосподарських підприємств до кризових умов, що передбачають: пріоритетне інвестування в активну частину

капіталу; нарощування виробничого потенціалу; перехід на модель самофінансування через мінімізацію боргового навантаження та акумулювання ліквідних активів, що сприятиме формуванню фундаменту фінансової автономності в умовах воєнних ризиків та створенню передумови для залучення зовнішнього інвестиційного капіталу в період повоєнного відновлення;

Обґрунтовано впровадження моделей організації антикризового управління у сільськогосподарських підприємств, які, на відміну від існуючих підходів, диференційовано за розмірами господарства; на цій основі виокремлено: інтуїтивно-реактивну модель (у малих підприємствах), що базується на особистому досвіді та інтуїції власника; адаптивно-командну модель (у середніх підприємствах), орієнтовану на високу виконавчу дисципліну та мобільність персоналу; системно-проактивну модель (у великих підприємствах), що передбачає інтеграцію цифрових екосистем та інструментів антисипативного менеджменту.

**5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження висвітлено в 14 наукових працях, з яких сім статей у фахових виданнях України та сім матеріалів Міжнародних та Всеукраїнських наукових конференцій.

#### **6. Список опублікованих праць за темою дисертації:**

**Статті у наукових фахових виданнях України, включених до переліку МОН України (категорія Б) :**

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> (0,9 умов. друк. арк.).

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> (0,8 умов. друк. арк.).

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> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає у визначенні факторів зовнішнього середовища та обґрунтуванні їх впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств).

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> (0,6 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,3 умов. друк. арк. і полягає в узагальненні зарубіжного досвіду підтримки сільськогосподарських виробників та визначенні напрямів його адаптації до вітчизняної практики).

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> (0,9 умов. друк. арк.).

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> (0,8 умов. друк. арк.).

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> (0,7 умов. друк. арк.).

#### **Публікації за матеріалами наукових конференцій:**

8. Григорян Р.Х. *Організаційно-економічні особливості прояву кризи в діяльності сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 05-06 червня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 37-41. (0,3 умов. друк. арк.).

9. Григорян Р.Х. *Сучасні підходи до дослідження кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 24 вересня 2025 р. Біла Церква. 2025. С. 87–90 (0,20 умов. друк. арк.)

10. Григорян Р.Х. *Особливості прояву кризових явищ у розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану:* матеріали міжнар. наук.-практ. конф., м. Біла Церква, 6-7 червня 2024 р. Біла Церква. 2024. С. 78-81. (0,22 умов. друк. арк.)

11. Вернюк Н.О. **Григорян Р.Х.** *Діагностика як інструмент забезпечення антикризового управління аграрним підприємством:* матеріалів IV Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Умань, 17 квітня 2025 р. Умань. 2025. С. 22-25. (0,3 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,15 умов. друк. арк. і полягає в обґрунтуванні послідовності проведення діагностики діяльності підприємства та розробці алгоритму аналізу кризових ситуацій в умовах воєнного стану)

12. Вернюк Н.О. Григорян Р.Х. *Особливості функціонування агропродовольчої системи України під впливом сучасних глобальних загроз і викликів:* матеріали III Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Умань, 27 червня 2024 р. Умань. 2024. С. 62-65. (0,2 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,1 умов. друк. арк. і полягає в аналізі деструктивного впливу воєнних дій на ресурсний потенціал сільськогосподарських підприємств та обґрунтуванні необхідності залучення державних програм підтримки для відновлення галузі)

13. Григорян Р.Х. *Передумови впровадження антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами:* матеріали II Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 23 березня 2023 р. Умань. 2023. С. 23-25. (0,2 умов. друк. арк.).

14. Вернюк Н.О., **Григорян Р.Х.** *Організаційно-економічні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами :* XII Всеукр. наук.-практ. конф., м. Умань, 20-21 жовтня 2022 р. Умань. 2022. С. 14-18. (0,35 умов. друк. арк., особистий внесок автора становить 0,25 умов. друк. арк. і

*полягає у систематизації наукових підходів до визначення сутності антикризового управління та виокремленні особливостей його реалізації для сільськогосподарських підприємств).*

### **7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації**

Попри значний внесок наукової спільноти у сфері антикризового управління, питання розвитку інструментарію антикризового менеджменту для сільськогосподарських підприємств залишається надзвичайно актуальним і потребує подальшого наукового опрацювання. Актуальність цієї проблематики обумовлена посиленням впливу воєнних факторів, підвищеною невизначеністю зовнішнього середовища, а також особливостями функціонування аграрного сектору, який демонструє високу залежність від природно-кліматичних умов і значні часові затримки між виникненням загроз і їх економічними наслідками.

Теоретична цінність одержаних результатів полягає у поглибленні наукових уявлень щодо антикризового управління та обґрунтуванні необхідності його трансформації з традиційної реактивної моделі у систему превентивно-адаптивного характеру. У дослідженні удосконалено підходи до виявлення та класифікації кризових явищ із врахуванням впливу воєнних та кліматичних чинників, а також розроблено концептуальні засади формування інструментарію антикризового управління на основі антисипативного підходу та методики «слабких сигналів». Важливим результатом дослідження є обґрунтування диференційованого підходу до формування антикризового інструментарію, що базується на врахуванні масштабів діяльності та ресурсних можливостей підприємств аграрного сектору. Це дозволяє забезпечити адресність управлінських рішень та підвищити адаптивну здатність суб'єктів господарювання до викликів турбулентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх застосування з метою підвищення результативності управління підприємствами в умовах прояву кризових явищ. Запропоновані методичні підходи та рекомендації спрямовані на удосконалення системи діагностики фінансового стану, впровадження механізму раннього виявлення загроз на основі визначення «точок стійкості», підвищення адаптивності бізнес-моделей та забезпечення стійкості функціонування підприємств в умовах високої нестабільності зовнішнього середовища. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській у діяльності сільськогосподарських підприємств, органів державної влади при формуванні політики підтримки сільгосптоваровиробників, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти під час викладання дисциплін управлінського спрямування.

Пропозиції Григоряна Роберта Хореновича щодо розвитку інструментарію антикризового управління прийняті до впровадження у діяльність Групи компаній «Овостар Юніон», зокрема: застосування системно-проактивної моделі антикризового менеджменту, яка дозволить структурувати управлінські процеси за принципом випереджального реагування на зовнішні шоки; формування системи цифрових антикризових бар'єрів на основі створення єдиної ІТ-цифрової платформи, що сприятиме виявленню «слабких сигналів» загроз ще на початковій

стадії їх виникнення, дозволяє менеджменту діяти на випередження (довідка № ОВ-31/03/26-254 від 31.03.2026 р.).

Розроблені методики застосування тимчасових антикризових команд, стрес-тестування виробничого потенціалу на основі натурально-вартісних показників та алгоритми ідентифікації «слабких сигналів» були схвалені для практичного використання в ТОВ «Маяк-Агро» Шполянського району Черкаської області (довідка № 13 від 05.03.2026 р.).

Результати дисертаційного дослідження знайшли застосування при обґрунтуванні системи антикризового управління у діяльності ФГ «Агрофірма «Базис»» Черкаської області, зокрема у впровадженні моделей віддаленого управління на базі SaaS-платформ та хмарних сервісів, а також залученні зовнішніх експертів для раннього попередження ознак операційної кризи (довідка № 129 від 24.03.2026 р.).

Наукові розробки здобувача впроваджено в діяльність Управління агропромислового розвитку Уманської РДА, що дозволило вдосконалити систему моніторингу та координації антикризових заходів, а також підвищити ефективність методичного супроводу сільськогосподарських підприємств району (довідка № 653/01-01-09 від 24.03.2026 р.).

Теоретичні положення та прикладні напрацювання дисертації використовуються в освітньому процесі Уманського національного університету під час викладання дисциплін «Аграрний менеджмент», «Антикризовий менеджмент» та «Ризик-менеджмент» для студентів факультету менеджменту, зокрема у впровадженні методик стрес-тестування виробничого потенціалу та алгоритмів ідентифікації «слабких сигналів» кризових явищ у діяльності сільськогосподарських підприємств (довідка про впровадження № 42 від 11.03.2026 р.).

#### **8. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення.**

Дисертаційна робота характеризується цілісністю та логічною послідовністю висвітлення матеріалу, складається з трьох розділів, які знаходяться у логічному взаємозв'язку та у комплексі розкривають досліджувану проблему. Мова та стиль дисертації відповідає критеріям науковості та характеризується смисловою точністю, логічністю, дотриманням стилістичних норм і зв'язків у реченні, простотою викладу.

Дисертаційну роботу Григоряна Роберта Хореновича на тему: «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент оформлено відповідно до вимог Державного стандарту України 3008-95 «Документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура і правила оформлення». Робота 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) та Вимогам до оформлення дисертації, затвердженими Наказом МОН України від 12.01.2017 № 40.

За формою, змістом, глибиною розроблення та обґрунтуванням висновків дисертаційна робота є кваліфікованою науковою працею, виконаною на високому теоретичному та методичному рівні. У дисертаційному дослідженні представлені науково обґрунтовані результати, спрямовані на вирішення актуального завдання щодо розвитку теоретико-методичних основ і практичних рекомендацій з формування та впровадження інструментарію антикризового управління у сільськогосподарських підприємствах. Отримані результати сприяють поглибленню наукових підходів до підвищення адаптивності та стійкості агропідприємств, своєчасного виявлення та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх ризиків, а також створюють передумови для забезпечення сталого розвитку та ефективного функціонування у турбулентному та непередбачуваному середовищі.

Дисертаційна робота Григоряна Р. Х. на основі обговорення та висновків визнана закінченою самостійною науково-дослідною роботою, що відповідає вимогам до дисертаційних робіт у галузі управління та адміністрування.

**9. Дотримання принципів академічної доброчесності.** За результатами перевірки тексту дисертації та опублікованих праць здобувача ознак порушення норм академічної етики не виявлено. Автор дотримався вимог щодо недопущення академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації інформації. Дослідження Р.Х. Григоряна визнано завершеною автономною працею, що за своїм рівнем і змістом відповідає критеріям, які висуваються до наукових ступенів у сфері управління та адміністрування.

#### **10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.**

1. У підрозділі 2.1 здійснено SWOT- та PESTEL-аналіз середовища функціонування сільськогосподарських підприємств із узагальненням результатів у матрицях стратегічних цілей. Водночас їх подальше практичне використання розкрито недостатньо: зв'язок із системою раннього попередження та алгоритмом «точок стійкості» простежується слабо. Доцільно або посилити цей зв'язок, або скоротити аналітичний блок на користь прикладного.

2. У підрозділі 3.1 представлено інтегральну методика оцінювання стійкості сільськогосподарських підприємств, проте не розкрито принципи визначення ваги показників та їх нормування. Доцільно було б подати чіткий алгоритм розрахунку з прикладами.

3. У підрозділі 3.2 запропоновано диференційований підхід до створення цифрової системи у сільськогосподарських підприємствах із урахуванням їх розмірів, однак критерії такої диференціації залишаються нечіткими. Доцільно обґрунтувати єдину систему критеріїв на основі використання кількісних і якісних показників.

4. У підрозділі 3.3 обґрунтовано моделі організації антикризового управління для малих, середніх та великих сільгоспідприємств. Водночас їх практичне підтвердження обмежене окремими кейсами без кількісних результатів, що знижує прикладну цінність.

5. Робота охоплює широкий спектр актуальних питань, що дозволяє комплексно розкрити досліджувану проблематику та сформулювати багатовимірне бачення предмета аналізу. Водночас між окремими змістовими блоками подекуди простежується недостатній рівень логічної узгодженості та послідовності

викладу. Доцільним було б забезпечити більш тісну інтеграцію аналітичних результатів у прикладні інструменти управління, зокрема шляхом їх використання як базису для формування індикаторів, тригерів реагування та сценаріїв превентивних дій у системі раннього попередження.

6. У теоретичній частині потребує додаткової уваги питання систематизації категорійного апарату, зокрема в частині розмежування функцій та встановлення логічної ієрархії між окремими дефініціями, це посилює б концептуальну завершеність теоретичної частини.

7. Інтегральна методика оцінювання є перевагою роботи, однак потребує детальнішого обґрунтування відбору та агрегування показників, що посилює б відтворюваність результатів дослідження.

8. Окремі висновки щодо розвитку підприємств у кризових умовах доцільно підкріпити додатковими розрахунками або порівняльним аналізом, що дозволить наочно продемонструвати ефективність запропонованих моделей.

9. Практичну значущість запропонованих підходів доцільно посилити шляхом більш детального обґрунтування етапів впровадження, ресурсного забезпечення та можливих організаційних обмежень.

Разом з тим, висловлені зауваження не змінюють позитивної оцінки роботи та не знижують наукової та практичної значимості проведеного дослідження, а можуть бути використані автором у подальшій науково-практичній діяльності.

### **11. Загальний висновок.**

Дисертаційне дослідження, виконане Григоряном Робертом Хореновичем на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах», є самостійною кваліфікаційною науковою роботою, у якій розглянуто та вирішено актуальне наукове завдання щодо теоретичного обґрунтування та розвитку підходів до антикризового управління агропідприємствами. У роботі вдосконалено понятійний апарат у сфері антикризового менеджменту та сформовано науково обґрунтовані практичні рекомендації, спрямовані на підвищення адаптивності, стійкості та ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств в умовах високої невизначеності, соціально-економічної турбулентності та кліматичних ризиків.

Текст дисертації викладено доступною мовою, сучасним науковим стилем з критичним аналізом та висновками. Основні положення та висновки дисертації отримані автором самостійно. Не викликають сумніву результати дисертаційної роботи та положення наукової новизни, які абсолютно відповідають змісту проведеного дослідження.

Постановка завдань, визначення об'єкту, предмету та мети дослідження чіткі й зрозумілі та повною мірою відповідають встановленим вимогам. Завдання, поставлені в дисертаційній роботі, виконані в повному обсязі, що підтверджується отриманими науковими результатами та розробленими практичними рекомендаціями щодо удосконалення інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах. Запропоновані підходи сприяють підвищенню адаптивності та економічної стійкості агропідприємств, їх здатності ефективно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, а також забезпечують стабільність функціонування в умовах сучасних соціально-

економічних та кліматичних викликів. Структура та обсяг роботи відповідають вимогам, що встановлені для наукових праць такого рівня.

Наукові положення, висновки та рекомендації повністю обґрунтовані й аргументовані, містять наукову новизну й отримали необхідну апробацію на науково-практичних конференціях. У публікаціях здобувача знайшли відображення всі положення дисертаційного дослідження.

На підставі розгляду дисертації, наукових публікацій, у яких висвітлено основні наукові результати дисертації, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту (протокол № 18 від 17 квітня 2026 р.) встановлено, що дисертаційна робота на тему «Розвиток інструментарію антикризового управління в сільськогосподарських підприємствах» є завершеною науковою працею, у якій її автором отримано нові науково обґрунтовані результати, що розв'язують конкретне наукове завдання.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент та 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) і може бути рекомендована до подання до захисту на здобуття ступеня доктора філософії у спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 Менеджмент.

Головуючий на розширеному  
засіданні кафедри менеджменту  
Уманського національного  
університету  
доктор економічних наук,  
декан факультету менеджменту

Інна НОВАК

«24» квітня 2026 року

Підпис <i>Інна Новак</i>
<b>ЗАСВІДЧУЮ</b>
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
<i>Штаня Вікторія Сергіївна</i>
<i>24.04</i> 20 <i>26</i> р.