

**РЕЦЕНЗІЯ**  
**на дисертацію КОСТЮК Оксани Миколаївни**  
**на тему: «Управління ризиками виробничо-господарської діяльності**  
**сільськогосподарських підприємств»**  
**представлену на здобуття ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Актуальність теми дисертації.** Сучасний етап розвитку аграрного сектору економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим впливом воєнних дій, макроекономічної нестабільності, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів та посиленням конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках. У таких умовах ключового значення набувають питання забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їх стійкості до впливу ризиків, а також формування адаптивних стратегій управління, впровадження інноваційних технологій, удосконалення механізмів державної підтримки та розвитку систем ризик-менеджменту з метою мінімізації негативних наслідків і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності галузі.

Особливістю діяльності аграрних підприємств є їх функціонування в умовах одночасного впливу природно-кліматичних, ринкових, фінансових, логістичних та інституційних чинників, які формують складну ієрархічну систему ризиків. Це обумовлює потребу у впровадженні сучасних підходів до управління ризиками, спрямованих на забезпечення стійкості господарської діяльності та підвищення здатності підприємств адаптуватися до мінливих умов господарювання.

Водночас сучасна практика управління ризиками в аграрному секторі характеризується недостатнім рівнем системності, обмеженим використанням аналітичних інструментів і низьким ступенем цифровізації управлінських процесів. Фрагментарність існуючих підходів та відсутність комплексних моделей ризик-менеджменту знижують ефективність прийняття управлінських рішень і зумовлюють необхідність їх подальшого наукового обґрунтування та вдосконалення.

Таким чином, актуальність дослідження додатково зумовлюється необхідністю адаптації аграрних підприємств до євроінтеграційних процесів, підвищення вимог до якості продукції, розвитку цифрових технологій та впровадження принципів сталого розвитку. У цьому контексті важливим є формування новітніх підходів до управління ризиками на засадах резильєнс-менеджменту, data-driven підходів та інтегрованих інформаційно-аналітичних систем.

**Зв'язок роботи з державними науковими (галузевими) програмами, планами, темами.** Дисертація пов'язана з реалізацією пріоритетних напрямів розвитку аграрного сектору економіки України, зокрема у частині підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, забезпечення продовольчої безпеки та адаптації господарської діяльності до умов підвищеної ризикованості.

Робота виконана в межах науково-дослідної тематики Білоцерківського національного аграрного університету «Формування системи продовольчого забезпечення населення в контексті повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U104509), у рамках якої автором досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти управління ризиками виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств.

Напрями дослідження кореспондують із чинною нормативно-правовою базою у сфері розвитку науки, освіти та аграрного виробництва, а також відповідають стратегічним орієнтирам державної політики щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності аграрного сектору.

**Наукова новизна досліджень і практична цінність отриманих результатів дисертаційної роботи.** Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних положень та удосконаленні методичних і прикладних підходів до управління підприємницькими ризиками сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності та воєнних викликів.

У процесі дослідження удосконалено концептуальні підходи до управління розвитком сільськогосподарських підприємств на засадах ризик-менеджменту як цілісної системи принципів, методів та інструментів, спрямованих на забезпечення їх стійкого функціонування. Розвинуто методичні засади формування інформаційно-аналітичного забезпечення ризик-менеджменту, зокрема шляхом інтеграції статистичних і цифрових інструментів, а також обґрунтовано напрями розвитку інституційної системи управління аграрними ризиками з урахуванням поєднання державних і ринкових механізмів. Удосконалено інноваційні та резилієнс-орієнтовані підходи до управління підприємницькими ризиками сільськогосподарських підприємств на основі інтеграції цифрових технологій, блокчейн-рішень, децентралізованих форм кооперації та ESG-ініціатив, що формує багаторівневу архітектуру резилієнтності та забезпечує як превентивне зниження ризиків, так і нарощування адаптивного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу.

Подальшого розвитку набули теоретичні підходи до трактування категорії «ризик» як багатовимірного явища об'єктивно-суб'єктивної природи, а також положення щодо функціонування сільськогосподарських підприємств у багатокомпонентному ризиковому середовищі, сформованому взаємодією

природно-кліматичних, економічних та інституційних чинників. Розвинуто системний підхід до оцінювання сукупного впливу ризиків на результати діяльності підприємств та обґрунтовано необхідність переходу до комплексної моделі ризик-менеджменту.

Практична цінність отриманих результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності управління виробничо-господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств, зокрема шляхом впровадження інтегрованих систем ризик-менеджменту, застосування цифрових технологій та адаптивних управлінських підходів. Запропоновані рекомендації сприяють підвищенню стійкості підприємств до впливу ризиків, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню їх конкурентоспроможності.

Результати дослідження впроваджені у практичну діяльність сільськогосподарських підприємств ТОВ «Агрохолдинг Сквиря» та ТОВ «Золоті луки», а також використовуються у навчальному процесі Білоцерківського національного аграрного університету та використано під час викладання навчальних дисциплін «Ризик–менеджмент», «Менеджмент» і «Антикризовий менеджмент», що підтверджує їх прикладну значущість.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.** Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі КОСТЮК Оксани Миколаївни є достатньо обґрунтованими та достовірними, що забезпечується логічною послідовністю дослідження, комплексним підходом до розв'язання поставлених завдань і використанням сучасного наукового інструментарію.

Обґрунтованість результатів досягнута завдяки використанню широкого спектра загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема логіко-аналітичних, системного та процесного підходів, економіко-статистичних методів, методів експертних оцінок і економіко-математичного моделювання, що дозволило всебічно дослідити процеси управління ризиками у діяльності сільськогосподарських підприємств. Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням репрезентативної інформаційної бази, яка включає дані Державної служби статистики України, матеріали фінансової звітності сільськогосподарських підприємств, нормативно-правові акти, а також результати власних емпіричних досліджень автора. Узгодженість теоретичних положень із результатами аналітичних досліджень свідчить про наукову коректність і практичну спрямованість виконаної роботи.

Достовірність і обґрунтованість наукових положень і рекомендацій підтверджується їх логічною узгодженістю з результатами проведеного дослідження, використанням сучасних підходів до управління ризиками, зокрема

інтеграції risk-management у систему стратегічного управління підприємством, а також урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва.

Висновки дисертаційної роботи є логічним узагальненням отриманих результатів дослідження, відповідають поставленій меті та завданням і впливають із проведеного теоретичного та аналітичного аналізу. Запропоновані рекомендації мають прикладний характер, є обґрунтованими та можуть бути використані у практичній діяльності сільськогосподарських підприємств, а також у процесі формування державної політики у сфері розвитку аграрного сектору.

**Апробація результатів дослідження, повнота викладення матеріалів дисертації в опублікованих наукових працях.** Основні наукові положення, результати та висновки дисертації КОСТЮК Оксани Миколаївни пройшли належну апробацію та отримали позитивну оцінку на всеукраїнських науково-практичних конференціях. Повнота викладення матеріалів дисертації в опублікованих наукових працях є достатньою. За результатами дослідження автором опубліковано 10 наукових праць, з яких 5 статей – у наукових фахових виданнях України, 2 – у виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах (зокрема Scopus), а також 3 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій.

Аналіз змісту публікацій свідчить, що в них відображено ключові результати дослідження, зокрема теоретичні підходи до трактування ризику, методичні засади класифікації ризиків сільськогосподарських підприємств, напрями формування системи ризик-менеджменту, а також практичні аспекти управління ризиками в умовах сучасних викликів.

**Аналіз структури та змісту дисертації.** Дисертація має логічно вибудовану, цілісну та послідовну структуру, що відповідає меті, завданням і предмету дослідження. Структура дисертації забезпечує системне розкриття теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління ризиками виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів. Викладено логіку вибору методики дослідження та основні напрями наукової роботи, що забезпечує цілісне сприйняття змісту дисертації. Крім того, підкреслено значущість результатів для розвитку теоретичних підходів і їх потенційне впровадження у практичну діяльність аграрних підприємств.

У першому розділі «Теоретико-концептуальні основи управління підприємницькими ризиками в аграрному бізнесі» розглянуто сутність категорій

«ризик» і «невизначеність», здійснено систематизацію наукових підходів до їх трактування, а також досліджено теоретичні засади управління ризиками суб'єктів аграрного бізнесу. Значну увагу приділено інформаційно-аналітичному забезпеченню ризик-менеджменту, що створює підґрунтя для формування сучасних підходів до управління ризиками.

У другому розділі «Аналіз ризиків та системи управління виробничо-економічною діяльністю сільськогосподарських підприємств» здійснено аналіз ризикового середовища функціонування сільськогосподарських підприємств, а також оцінку впливу макроекономічних, ринкових, логістичних та інституційних чинників на діяльність аграрних підприємств. Визначено основні групи ризиків та їх вплив на ефективність використання ресурсів, прибутковість і фінансову стійкість. Особливу увагу приділено впливу воєнних чинників, які суттєво трансформують умови функціонування аграрного сектору та підвищують рівень невизначеності.

У третьому розділі «Напрями удосконалення системи управління ризиками сільськогосподарських підприємств» обґрунтовано напрями удосконалення системи управління ризиками сільськогосподарських підприємств. Запропоновано організаційно-економічні механізми підвищення ефективності ризик-менеджменту, зокрема впровадження інтегрованих систем управління ризиками, використання сценарного планування, диверсифікації виробництва, розвитку партнерських моделей взаємодії та застосування цифрових технологій. Окремо розкрито роль резилієнс-менеджменту як сучасного підходу до забезпечення стійкості підприємств в умовах кризових явищ.

Висновки дисертації узагальнюють результати проведеного дослідження, відображають досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань, а також містять науково обґрунтовані пропозиції щодо вдосконалення управління ризиками в аграрному секторі.

**Дотримання принципів академічної доброчесності.** Дисертація КОСТЮК Оксани Миколаївни виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. Аналіз змісту дослідження свідчить про самостійний характер виконаної роботи, логічність викладу матеріалу та коректне використання наукових джерел. У дисертації коректно здійснено посилання на використані наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативно-правові акти та статистичні матеріали, що підтверджує дотримання вимог щодо цитування та недопущення академічного плагіату. Використані ідеї, положення та результати інших дослідників мають відповідні бібліографічні посилання.

Виклад матеріалу здійснено з дотриманням вимог щодо академічного письма, без ознак плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації наукових

результатів. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено особистий внесок здобувачки.

**Дискусійні положення і зауваження до змісту та оформлення дисертації.** Аналіз структури та змісту дисертації дає підстави відзначити її високий науковий рівень, логічність побудови та обґрунтованість отриманих результатів. Водночас окремі положення роботи є дискусійними і потребують уточнення:

1. Оцінюючи ґрунтовний аналіз у розділі 2, варто зауважити, що авторка не врахувала окремі важливі показники ризикованості виробничої діяльності господарств корпоративного сектору аграрної економіки. Зокрема, у рослинництві таким показником є площа втрат посівів, визначена як різниця між посівною та зібраною площею, а у тваринництві – рівень падежу сільськогосподарських тварин. Використання цих емпіричних даних у поєднанні з показниками закупівельних цін дало б змогу оцінити втрати у вартісному вираженні як обсяг недоотриманої продукції. Такий підхід сприяв би підвищенню практичної значущості та прикладної спрямованості дисертаційної роботи.

2. Важливим елементом оцінки ефективності управління ризиками сільськогосподарських підприємств є врахування витрат втрачених можливостей, що виникають у процесі збуту продукції, а також при обґрунтуванні доцільності різних форм кооперації, зокрема щодо спільного використання технічних засобів. Доцільним було б відобразити цей показник у підрозділі 2.2 (с. 115) під час оцінювання ефективності виробничо-господарської діяльності, а також у підрозділі 2.3 (с. 139) – при висвітленні питань сільськогосподарської кооперації. Такий підхід дозволив би більш комплексно оцінити економічні результати управлінських рішень і значно підвищити актуальність та практичну цінність проведеного дослідження.

3. У підрозділі 3.2 (с. 176–177; с. 179–181; с. 188–191) механізми управління ризиками подано переважно на узагальненому рівні, що зумовлює потребу в їх подальшій прикладній деталізації. Наведення алгоритмів або конкретних прикладів практичного застосування підвищило б прикладну цінність запропонованих рішень та сприяло б їх ефективнішому використанню в управлінській діяльності аграрних підприємств.

4. У підрозділі 3.3 (с. 206–208) варто систематизувати інноваційні підходи до управління ризиками на засадах резиліентності відповідно до рівнів менеджменту – стратегічного, тактичного та операційного. Така структуризація дозволить глибше розкрити механізми їх реалізації, полегшить практичне застосування в управлінській діяльності аграрних підприємств, а також забезпечить більшу логічну послідовність і наочність викладеного матеріалу.

5. У підрозділі 3.3 (с. 197–199) висвітлено використання блокчейн-технологій та смарт-контрактів як інструментів нівелювання підприємницьких

ризиків у сільськогосподарських підприємствах. Запропонований підхід є сучасним і відповідає тенденціям цифровізації аграрного сектору, проте практичні аспекти його впровадження розкрито недостатньо, зокрема з урахуванням рівня цифрової зрілості підприємств, наявних інституційних обмежень, вартості впровадження та нормативно-правового забезпечення. Доцільно також конкретизувати економічний ефект застосування блокчейн-рішень і смарт-контрактів у системі управління ризиками господарств корпоративного сектору, що посилює б прикладну спрямованість дослідження.

6. Таблицю в додатку А.3 (с. 242) варто доповнити прикладами кількісних або індикативних показників, зокрема показниками логістичних втрат, енергетичних ризиків, зміни часових горизонтів планування, що підвищило б аналітичну повноту та практичну значущість висновків щодо трансформації систем управління ризиками під впливом війни.

7. У додатку Е.3 (с. 261) рекомендується більш детально висвітлити структурні елементи моделі резилієнс-управління ризиками, уточнивши взаємозв'язки між її компонентами, рівні управління та логіку функціонування окремих блоків, що сприятиме підвищенню практичної застосовності авторської моделі.

Зазначені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, спрямовані на подальше вдосконалення окремих положень дослідження та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

**Загальний висновок.** Дисертація КОСТЮК Оксани Миколаївни на тему: «Управління ризиками виробничо-господарської діяльності сільськогосподарських підприємств» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування й удосконалення системи управління ризиками сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних викликів і трансформацій.

Структура дисертації є чітко структурованою, послідовною та логічно узгодженою, що забезпечує цілісність сприйняття викладеного матеріалу. Сформульовані у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються належним рівнем обґрунтованості, достовірності та аргументованості, відзначаються науковою новизною і мають вагомое теоретичне та практичне значення.

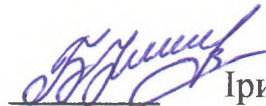
Дисертація виконана з дотриманням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» (зі змінами), наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р.

№ 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).

Враховуючи актуальність теми, наукову новизну, теоретичну обґрунтованість та практичну значущість отриманих результатів, КОСТЮК Оксана Миколаївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» з галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Рецензент,**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Білоцерківського національного  
аграрного університету



(підпис)

Ірина АРТИМОНОВА

«07» квітня 2026 р.

Підпис Ірини АРТИМОНОВОЇ засвідчую:  
начальник відділу документообігу і  
кадрового забезпечення Білоцерківського  
національного аграрного університету



Олена ЮРЧЕНКО