

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доцента кафедри економіки та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
кандидата економічних наук, доцента **ДУДНЄВОЇ Юлії Ернстівни**
на дисертацію **ВАН І** на тему:

«Формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується високим ступенем невизначеності та постійним виникненням нових макроекономічних і безпекових викликів. Зазначені чинники негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання, серед яких особливе значення мають виробничі підприємства, що становлять основу промислово-виробничого потенціалу та економічної стійкості України.

Традиційні підходи до управління, орієнтовані на функціонування в стабільних та відносно передбачуваних умовах, виявляють свою недостатню ефективність під час подолання кризових ситуацій та різких коливань зовнішнього середовища. Водночас активне впровадження новітніх технологій, прискорена цифровізація бізнес-процесів та інтеграція інноваційних рішень у виробничу діяльність, поряд із новими можливостями, генерують специфічні, раніше не типізовані ризики. За таких умов виникає об'єктивна потреба у трансформації концептуальних засад щодо управління ними. Ризик-менеджмент на виробничих підприємствах має еволюціонувати від фрагментарного реактивного реагування на загрози до створення цілісної, адаптивної та випереджальної системи. Така проактивна система повинна забезпечувати не лише ідентифікацію, оцінювання та нейтралізацію негативних чинників, а й виявлення потенційних можливостей для інноваційного розвитку в умовах високої невизначеності.

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти управління ризиками на підприємствах висвітлено у працях багатьох провідних вітчизняних та зарубіжних науковців. Водночас, динамічність сучасних економічних трансформацій та стрімкий розвиток новітніх технологій ставлять перед управлінською наукою нові завдання. Зокрема, потребують додаткового дослідження питання формування системи ризик-менеджменту, адаптованої до умов макроекономічної нестабільності, а також розроблення інструментарію інтеграції технологічних інновацій у процеси прийняття управлінських рішень.

Наукова та практична нерозв'язаність комплексу питань щодо побудови гнучкої, дієвої та інноваційно орієнтованої системи управління ризиками на виробничих підприємствах в умовах високого рівня невизначеності, макроекономічних викликів

та активного поширення новітніх технологій зумовили вибір теми дисертації, визначили її цільову спрямованість, логіко-структурну побудову та завдання.

З огляду на це, обрана Ван І тема дисертації є актуальною та своєчасною. Робота вирізняється високою науково-прикладною цінністю і робить істотний внесок у теорію і практику менеджменту, пропонуючи дієві рішення для ефективного управління підприємствами в умовах сьогодення.

Зв'язок із науковими програмами та планами науково-дослідних робіт засвідчує високу важливість і затребуваність представленого дослідження Ван І. Зокрема, роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Трансформація публічних фінансів в умовах сучасних викликів» (номер державної реєстрації 0124U002538).

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Сформульовані авторкою наукові положення, висновки та практичні рекомендації є належним чином обґрунтованими. Вони спираються на системне поєднання методологічного інструментарію, результати порівняльного аналізу специфіки та передумов формування системи ризик-менеджменту підприємств, а також на релевантну статистичну й аналітичну базу та звітність виробничих підприємств. Логічна й послідовна структура дисертації, де зміст розділів чітко відповідає її меті, завданням, об'єкту та предмету, забезпечила цілісність наукових результатів та високу аргументованість розроблених пропозицій.

Достовірність та обґрунтованість здобутих наукових результатів підтверджується ретельним аналізом праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також залученням широкого масиву нормативно-правової, статистичної та фактичної інформації. Дослідження виконано із застосуванням сучасного наукового апарату, зокрема, методів наукової абстракції та порівняння, системного аналізу, групування та класифікації, статистичного та економічного аналізу, аналізу рядів динаміки та економіко-математичного моделювання, матричний, статистичний та графічний методи тощо, що дозволило забезпечити високий рівень аргументованості сформульованих висновків.

Дисертація є цілісним та завершеним дослідженням, у якому представлено авторську концепцію удосконалення теоретико-методичних засад формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств в умовах високого рівня невизначеності та макроекономічних викликів та активного впровадження інновацій. Усі висунуті наукові положення, практичні моделі та рекомендації є результатом особистого наукового доробку здобувача.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій в частині формування системи

ризик-менеджменту виробничих підприємств в умовах зростаючої невизначеності, кризових викликів та динамічності зовнішнього середовища. У межах цього вагомим здобутком автора є розроблена модель інтегрованого комплексу організаційно-економічного та цифрового механізмів формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств. Запропонована модель дозволяє оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень та підвищити рівень адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи синергію трьох системних елементів: організаційного, який забезпечує функціональний розподіл відповідальності, економічного, в основі якого фінансово-економічний моніторинг та оцінювання ризикових параметрів діяльності та цифрового, який полягає у інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення.

Окремої уваги заслуговує низка методичних здобутків здобувача. Зокрема: удосконалення методичного інструментарію діагностики макроекономічних ризиків виробничих підприємств, що забезпечує своєчасну ідентифікацію шоківих станів, прогнозування кризових явищ та обґрунтування доцільності переходу до адаптивного ризик-менеджменту; методичного підходу до формування концептуальної моделі ризик-менеджменту, який, на відміну від існуючих, спирається на розрахунок інтегрального показника макроекономічного ризику (MAP), забезпечуючи диференціацію управлінських стратегій залежно від градації зовнішньої загрози; інструментарію оцінки та вибору методів управління ризиками шляхом розроблення дев'ятиквadrантної матриці, що поєднує макроекономічний ризик (MAP) із внутрішнім показником фінансової неплатоспроможності (FDR), створюючи дієвий інструментарій для вибору оптимальних методів реагування та швидкої корекції тактики підприємства в умовах волатильності.

Позитивно варто відзначити елементи наукової новизни, які набули подальший розвиток, а саме: уточнення понятійно-категоріального апарату менеджменту в частині визначення змісту ризик-менеджменту виробничих підприємств як системи, спрямованої як на нівелювання збитків, так і на формування конкурентних переваг; упорядкування процесу функціонування ієрархічної моделі побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві через визначення шести послідовних етапів для прийняття оптимального управлінського рішення; систематизація інструментів нормативно-правового стимулювання проактивного ризик-менеджменту через податкові кредити, стандарти ISO та системи BCMS; обґрунтування підходу до оцінювання життєздатності виробничих підприємств у ризиковому середовищі на основі кількісної оцінки ступеня фінансових ризиків із застосуванням дискримінантних моделей, що дозволяє встановити залежність між рівнем стійкості системи управління ризиками підприємства та макроекономічною нестабільністю; методика аналізу зацікавленості бізнесу та індустріального сектору проблематикою управління ризиками, що базується на застосуванні контент-аналізу й порівняльного моніторингу пошукової активності в Україні та країнах ЄС, що дає змогу обґрунтувати необхідність трансформації

систем ризик-менеджменту виробничих підприємств на засадах проактивності з урахуванням світового досвіду.

Отже, результати дисертаційного дослідження Ван І є науково обґрунтованими, характеризуються науковою новизною, мають вагоме теоретичне та практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління виробничими підприємствами України, забезпечення прийняття своєчасних, обґрунтованих і ефективних управлінських рішень та впровадження проактивного й комплексного ризик-менеджменту.

Практичне значення та впровадження результатів дослідження

Практичне значення дисертації полягає у можливості використання основних положень, розроблених моделей та методичного інструментарію в практичній діяльності виробничих підприємств, а також в освітньому процесі закладів вищої освіти. Крім того, з урахуванням потреб сьогодення щодо економічного розвитку громад, зміцнення їхньої ризикостійкості та підтримки локального бізнесу, матеріали дослідження можуть бути застосовані суб'єктами публічного управління на рівні територіальних громад.

Практичне значення окремих положень дисертаційного дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність ПП «Полімет» (м. Дніпро), що дозволить підприємству підвищити ефективність управління ризиками в частині врахування реальної оцінки ймовірності настання як зовнішніх, так й внутрішніх ризиків; НУБіП України при удосконаленні науково-методичного забезпечення та викладання навчальної дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» та ГО «Єдність громади – заможне село» при розробленні рекомендацій та консультацій із підтримки виробничого підприємництва в територіальних громадах, ідентифікації ризиків та формування систем ризик-менеджменту виробничих підприємств різних рівнів.

Оцінка змісту дисертації, ступінь її завершеності

Зміст дисертації відрізняється належним рівнем структурованості, внутрішньою цілісністю та послідовністю викладу, що повністю відповідає обраній меті та поставленим завданням. При цьому логіка побудови дослідження забезпечує комплексне висвітлення проблематики ризик-менеджменту через послідовний перехід від теоретико-методологічного обґрунтування сутності ризиків макро- та мікросередовища до поглибленого аналізу стійкості виробничих підприємств і формування практичного інструментарію реагування на загрози.

У першому розділі досліджено ретроспективу наукових поглядів на природу ризиків, що дозволило сформулювати авторське трактування ризик-менеджменту як багаторівневої системи та довести необхідність його орієнтації на проактивну функцію, розмежовано поняття «ризик» і «криза». Також узагальнено шестиетапний процес управління ризиками, обґрунтовано відмінності між якісними та кількісними методами оцінювання і доведено

доцільність імплементації міжнародних стандартів та податкових механізмів для забезпечення безперервності бізнесу.

У другому розділі авторкою здійснено комплексну діагностику макросередовища функціонування промислового сектору України за 2014–2024 рр. та виявлено його значні структурні диспропорції під впливом пандемії COVID-19 і воєнних дій. На основі аналізу фінансового стану п'яти виробничих підприємств та розрахунку таких дискримінантних моделей як Альтмана, Спрінгейта, Терещенка, Тафлера і Тішоу та розрахунку коефіцієнту Бівера, доведено пряму залежність між рівнем ієрархічної побудови системи ризик-менеджменту та фінансовою резистентністю бізнесу. Крім того, за допомогою порівняльного аналізу пошукової активності в Україні та ЄС обґрунтовано необхідність адаптації європейських практик і трансформації ризик-орієнтованого мислення вітчизняних підприємств.

У третьому розділі сформовано прикладний методичний інструментарій та стратегічні орієнтири вдосконалення систем ризик-менеджменту. Автором доповнено методичний апарат шляхом розроблення на основі ВВП, ІСЦ та валютного курсу з використанням z-score стандартизації інтегрального показника макроекономічного ризику, що у поєднанні з індексом фінансової неплатоспроможності дозволило побудувати дев'ятиквadrантну матрицю для вибору векторів ризик-менеджменту. Здобувачем систематизовано зовнішні та внутрішні ризики за ймовірністю та силою впливу та обґрунтовано напрями цифровізації систем управління, включаючи нейтралізацію специфічних цифрових загроз. Логічним підсумком проведеного дослідження стало розроблення моделі інтегрованого комплексу організаційно-економічного та цифрового механізмів формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств. Зазначена модель поєднує організаційний, економічний та цифровий механізми і забезпечує синергію функціонального розподілу відповідальності, фінансово-економічного моніторингу ризикових параметрів та застосування спеціалізованого програмного забезпечення.

Загальний аналіз структури дисертації, її висновків та рекомендацій підтверджує високий рівень її наукової та практичної завершеності. Здобувачці вдалося розв'язати науково-прикладне завдання з обґрунтування концептуальних засад та розроблення адаптивного інструментарію проактивного ризик-менеджменту виробничих підприємств.

Повнота викладення наукових положень, матеріалів, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях

Належна апробація та висвітлення результатів дисертації підтверджуються наявністю 12 наукових публікацій за темою дисертації, з яких статті у науковому виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science Core Collection, 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 7 тез наукових доповідей.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Аналіз дисертації засвідчує, що робота виконана здобувачкою самостійно та з дотриманням усіх стандартів академічної етики. Жодних ознак плагіату чи маніпуляцій з даними не виявлено. Усі думки, напрацювання та цитати інших науковців, на які спирається авторка, оформлено коректно, із чіткими посиланнями на першоджерела.

Дисертацію викладено державною та англійською мовами. Стил викладення матеріалу відповідає вимогам наукового мовлення, текст роботи є логічно структурованим і послідовним, технічне оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам.

Дискусійні положення та зауваження

Позитивно оцінюючи наукові результати дисертаційного дослідження, доречно зупинитися на окремих дискусійних положеннях. Висловлені зауваження мають уточнювальний характер, не впливають на загальну високу оцінку роботи та окреслюють перспективи подальших розробок:

1. Відзначаючи як беззаперечну перевагу міждисциплінарний підхід авторки до аналізу моделей і методів управління ризиками, варто звернути увагу на описову частину до рис. 1.6 (с. 58). Навівши систематизацію основних способів управління ризиками, авторка не деталізує їхню галузеву спрямованість. У зв'язку з цим виникає дискусійне питання: чи є запропонований інструментарій універсальним, чи авторці варто було у висновках сформулювати рекомендації щодо використання цих методів безпосередньо на виробничих підприємствах.

2. Окремої уваги заслуговує здійснене у підрозділі 1.3 ретельне дослідження нормативно-правового забезпечення ризик-менеджменту, міжнародних та інтегрованих стандартів і стану гармонізації вітчизняного законодавства з європейським. За результатами аналізу авторкою сформовано низку слушних пропозицій, зокрема щодо розроблення галузевих Стратегій забезпечення безперервності бізнесу, запровадження податкових стимулів (податкового кредиту) для підприємств із впровадженими системами ризик-менеджменту та обов'язкового врахування кіберризиків. Водночас, позитивно оцінюючи загальний вектор цих пропозицій, варто зауважити, що їм бракує чіткої прикладної конкретики. З тексту роботи не повністю зрозуміло, яким саме чином та за допомогою яких підзаконних механізмів пропонується реалізовувати ці ініціативи, зокрема, якими саме вимогами чи умовами має визначатися право підприємства на отримання згадуваного інвестиційного податкового кредиту.

3. Схвалюючи нестандартний підхід авторки до оцінки ризик-орієнтованого мислення через аналіз пошукових запитів у підрозділі 2.3, варто водночас звернути увагу на певну дискусійність отриманих висновків. Порівняння України виключно з Німеччиною, Францією та Польщею потребувало додаткового обґрунтування щодо вибору саме цих країн. Для більшої репрезентативності та виявлення контрастних тенденцій доцільно було

б залучити до порівняння країни з іншою економічною та цифровою специфікою: наприклад, країни Балтії – Естонію чи Литву, які мають надвисокий рівень цифровізації бізнесу, або країни Південної Європи – Грецію чи Болгарію, чия економіка має власну специфіку кризових явищ. Це дозволило б глибше зрозуміти, чи залежить ризик-орієнтоване мислення від рівня цифровізації країни, чи від загальної макроекономічної стабільності.

4. Засвідчуючи практичну цінність запропонованої у підрозділі 3.3 моделі організаційно-економічного та цифрового механізмів, у якій передбачено гнучкий розподіл управлінських функцій між кадрами, варто водночас звернути увагу на окремий дискусійний аспект. Перерозподіл обов'язків та впровадження нових цифрових інструментів зазвичай викликають супротив з боку персоналу та потребують додаткового навчання працівників. З тексту роботи не цілком зрозуміло, як саме у запропонованій моделі враховано такі ризики «людського фактору», як недостатня цифрова грамотність кадрів або відторгнення нових регламентів, та які саме заходи передбачено для адаптації працівників до нової системи управління ризиками.

5. У роботі наявні окремі стилістичні та мовні неточності, друкарські помилки.

Водночас наведені зауваження не впливають на наукову і практичну цінність одержаних авторкою результатів і не знижують у цілому високої позитивної оцінки роботи.

Загальний висновок

Дисертація Ван Ї на тему: «Формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств» на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» є самостійним завершеним дослідженням, у якому сформульовано нові теоретико-методологічні підходи та практичні рекомендації, що вирішують важливе наукове завдання.

Високий науково-прикладний рівень роботи підтверджується актуальністю теми, належною обґрунтованістю висновків, науковою новизною та вірогідністю одержаних результатів, що робить вагомий внесок у розвиток теорії і практики менеджменту. Дисертаційне дослідження відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та 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 (зі змінами), а його авторка Ван Ї заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент доцент кафедри економіки та бізнес-адміністрування Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, кандидат економічних наук, доцент Юлія ДУДНЄВА