

## **ВІДГУК**

офіційного опонента

доктора економічних наук, професора **МАКАРЕНКО Наталії Олексіївни**

на дисертацію **БАЙДАЦЬКОГО Миколи Валерійовича**

на тему: **«Управління ризиками логістичних ланцюгів**

**експорту сільськогосподарської продукції»,**

подану на здобуття ступеня доктора філософії

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами.** Актуальність теми дисертації зумовлена посиленням турбулентності глобального середовища, зростанням невизначеності та загостренням ризиків у сфері міжнародної торгівлі аграрною продукцією. Україна, залишаючись одним із ключових гравців на світовому ринку зернових та олійних культур, стикається з необхідністю забезпечення стабільності та стійкості експортних логістичних ланцюгів в умовах повномасштабної війни, блокування традиційних морських шляхів, руйнування інфраструктури та геополітичної нестабільності.

Сучасні логістичні ланцюги експорту сільськогосподарської продукції характеризуються високим рівнем складності, багатоланковою структурою та значною залежністю від зовнішніх факторів. Ризики природного, техногенного, економічного, політичного, воєнного та кліматичного характеру суттєво впливають на надійність постачань, рівень витрат та конкурентоспроможність української продукції на міжнародних ринках. У цих умовах традиційні підходи до управління ризиками виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує потребу в розробленні сучасних науково-методичних засад комплексної системи управління ризиками логістичних ланцюгів з урахуванням специфіки аграрного сектору.

Таким чином, розроблення теоретико-методологічних основ та практичних механізмів управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції є важливим науковим і прикладним завданням, вирішення якого сприятиме підвищенню стійкості підприємств аграрного сектору, забезпеченню їх конкурентних переваг на міжнародних ринках та зміцненню експортного потенціалу України в цілому.

Необхідно відмітити, що окремі результати дисертації є частиною наукових досліджень Національного університету біоресурсів і природокористування України за науково-дослідною роботою «Перспективи економічного зростання в Україні» (державний реєстраційний номер 0116U001912).

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.** Оцінка дисертації та наукових праць М. В. Байдацького вказує на належну точність і переконливість сформульованих ним положень і рекомендацій. Теоретико-

методологічна основа дисертації характеризується ґрунтовністю та комплексністю. Автором використано сукупність загальнонаукових, спеціальних та економіко-математичних методів, що забезпечило системний підхід до вирішення поставлених завдань. Зокрема, методи системного аналізу дозволили розглянути логістичні ланцюги експорту сільськогосподарської продукції як складну багаторівневу систему; методи економічного моделювання та інтегральної оцінки – формалізувати процеси управління ризиками та розробити кількісну модель оцінки ефективності управлінських рішень; метод SWOT-аналізу та експертних оцінок – ідентифікувати ключові ризики та визначити пріоритетність заходів щодо їх нейтралізації. Доповнення монографічним методом, графічною візуалізацією та картографуванням ризиків сприяло глибокому теоретичному осмисленню проблеми та наочному представленню результатів.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є добре обґрунтованими, базуються на солідній методологічній та емпіричній основі і відповідають сучасному рівню розвитку економічної науки. Запропоновані автором моделі, методи оцінки ризиків та практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції мають чітке теоретичне підґрунтя, підтверджені результатами емпіричного аналізу, що свідчить про високий науковий рівень роботи.

**Новизна наукових досліджень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Результати дисертаційного дослідження характеризуються науковою новизною в частині розроблення теоретико-методологічних основ та практичних механізмів управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

До найвагоміших результатів проведеного дослідження, що становлять науковий і практичний інтерес, належать положення, в межах яких:

*вперше* обґрунтовано доцільність інтеграції проактивної та реактивної стратегічних парадигм при формуванні моделі системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту. Запропонована модель, на відміну від існуючих, забезпечує оптимальний баланс між превентивним виявленням ризиків та оперативною адаптацією до вже реалізованих загроз, що суттєво підвищує гнучкість, стійкість і загальну ефективність експортно-логістичних систем підприємства;

*удосконалено:*

– методичний підхід до організації системи управління ризиками в логістичній діяльності підприємства на основі концептуалізації цього процесу як безперервного циклу ідентифікації, оцінювання, моніторингу та мінімізації загроз. У межах підходу обґрунтовано

формалізовані критерії ідентифікації ризиків та адаптовано методи управління до специфіки аграрної логістики;

- концептуально-аналітичну модель управління ризиками зовнішнього середовища шляхом розширення її структурно-функціональних параметрів з урахуванням поліваріантності дестабілізуючих чинників, що забезпечує проактивну діагностику та підвищує стійкість підприємства;

- наукові підходи до формування управлінських рішень щодо нейтралізації ризиків через їх класифікацію за рівнями управління, напрямками впливу та типами заходів, що дозволило створити ієрархізовану структуру рішень;

- інструментально-аналітичну модель оцінки ефективності системи управління ризиками на основі інтегрального індексного аналізу, яка дає можливість комплексно діагностувати результативність управлінських заходів та проводити порівняльний аналіз;

*набули подальшого розвитку* теоретичні положення управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції, зокрема уточнено понятійний апарат, удосконалено класифікацію ризиків з урахуванням специфіки аграрного експорту в умовах турбулентності, а також розкрито особливості їх впливу на безперервність постачань і конкурентоспроможність підприємства.

Запропоновані наукові положення, висновки та рекомендації мають чітко виражений елемент новизни, відрізняються системністю та практичною спрямованістю, що підтверджує відповідність дисертації критеріям наукової новизни, встановленим для робіт на здобуття ступеня доктора філософії.

**Практична цінність результатів дослідження.** Результати дисертації мають прикладну спрямованість і можуть бути використані в кількох ключових напрямках:

- на рівні сільськогосподарських підприємств та логістичних компаній – для впровадження ефективних систем управління ризиками логістичних ланцюгів експорту, підвищення стійкості та безперервності поставок;

- у діяльності органів державної влади – при розробленні регуляторної політики у сфері аграрного експорту, логістики та продовольчої безпеки;

- у консалтинговій діяльності – як методична основа для проведення аудитів логістичних ризиків та розроблення рекомендацій підприємствам-експортерам;

- у науково-дослідних установах – для подальшого розвитку теорії логістики та ризик-менеджменту;

- у сфері вищої освіти – як сучасний навчальний матеріал для дисциплін «Логістика», «Управління ризиками», «Зовнішньоекономічна діяльність».

Практичні рекомендації автора вже впроваджені в управлінську діяльність ТОВ «БМД ТРАНС ГРУП». Крім того, результати дослідження використовуються

в навчальному процесі Національного університету біоресурсів і природокористування України (акт № б/н від 10.04.2026 р.) при викладанні дисципліни «Логістика» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Менеджмент».

Таким чином, дисертація має значну практичну та суспільну цінність, сприяючи підвищенню ефективності експортної логістики аграрної продукції в умовах нестабільного середовища.

**Повнота висвітлення результатів дослідження в публікаціях.** Основні положення виконаного М. В. Байдацьким дослідження опубліковано у 8 наукових працях, з яких 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 4 тези наукових доповідей. Рівень наукових видань і системність викладу матеріалів в опублікованих працях відповідають чинним нормативним вимогам щодо апробації та висвітлення результатів дисертації.

**Оцінка змісту дисертації.** Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, списку використаних джерел і додатків. Структура роботи вибудована логічно і послідовно, її методика повністю корелює з метою дослідження, залучення значного масиву літературних джерел і статистичної інформації дозволило глибоко й ґрунтовно дослідити обрану проблематику.

**Перший розділ** присвячено теоретичним засадам управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Автор провів ґрунтовний аналіз наукової літератури, узагальнив існуючі підходи до трактування поняття «логістична система» та запропонував власне його визначення. На основі вивчення зарубіжного досвіду систематизовано інструменти управління ризиками. У розділі уточнено сутність управління ризиками логістичної системи підприємства та подано авторську редакцію цього поняття. Особливу увагу приділено структуризації ризиків логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції з урахуванням галузевої специфіки.

**У другому розділі** здійснено комплексну діагностику системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. На підставі статистичних даних проаналізовано динаміку та основні ризики експортної логістики. Визначено вплив зовнішнього середовища на логістичну діяльність підприємств. Об'єкти дослідження обрано обґрунтовано підприємства Вінницької області, що мають подібну спеціалізацію та масштаби діяльності, що забезпечило репрезентативність результатів. Для оцінки чинників впливу застосовано SWOT- та PEST-аналіз. Автор дійшов висновку, що, попри значні внутрішні та зовнішні ризики, підприємства за умови ефективного управління зберігають високий потенціал розвитку.

**Третій розділ** містить розроблені автором напрями вдосконалення системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Запропоновано комплекс управлінських рішень, диференційованих за трьома рівнями управління (стратегічним, тактичним та оперативним). Обґрунтовано доцільність комбінованого (проактивно-реактивного) підходу до управління ризиками. У розділі представлено карту ризиків (Risk Map) для сільськогосподарських підприємств, а також розроблено модель оцінки ефективності системи управління ризиками на основі інтегрального індексу ефективності (ІЕ). Такий інструмент дозволяє узагальнити різноманітні показники в єдиний комплексний індикатор, що підвищує якість управлінських рішень.

У цілому, матеріал дисертації викладено логічно, змістовно та доступно, з коректним використанням наукової термінології.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** Дисертація та наукові публікації автора повністю відповідають принципам академічної доброчесності. У роботі не виявлено фактів плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів. Усі запозичені положення, ідеї та цитати належним чином оформлені посиланнями на першоджерела. Текст дисертації викладено державною мовою, з дотриманням наукової стилістики. Робота характеризується комплексністю, системністю та логічною цілісністю викладу.

**Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.** Позитивно оцінюючи здобутки дисертанта, вважаємо за необхідне виокремити наступні дискусійні положення:

1. Автором розроблено досить ґрунтовний методичний підхід до організації управління ризиками логістичної системи підприємства, який включає критерії ідентифікації ризиків, основні етапи управління та відповідний методичний інструментарій (с. 42–44). Водночас, даний підхід міг би бути більш повним і методологічно завершеним, якби поряд із критеріями, етапами та методами також містив чітко сформульовані принципи управління ризиками (наприклад, принцип системності, превентивності, економічної доцільності, адаптивності тощо) та розширений інструментарій їх практичної реалізації. Включення цих елементів дозволило б забезпечити не лише операційну, а й концептуальну цілісність запропонованої системи управління ризиками, підвищити її адаптивність до умов високої невизначеності зовнішнього середовища та посилити практичну цінність для суб'єктів аграрної сфери.

2. Під час розроблення моделі оцінки ефективності системи управління ризиками автором побудовано мапу ризиків для досліджуваних підприємств (ПрАТ «Якушинецьке», ПСП «Поділля-Агро» та ТОВ «Агробуд») на основі матричної моделі 5×5, де ризики класифіковано за рівнями ймовірності (Low – High) та впливу (Low – Critical) (с. 207–209). У цій мапі найвищий рівень ймовірності присвоєно кліматичним ризикам. Дане положення

видається дискусійним. У сучасних умовах воєнного стану та геополітичної нестабільності пріоритетними для логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції є саме воєнні ризики, які суттєво впливають на маршрути постачання, доступність портової інфраструктури та загальну безпеку логістичних операцій. Тому доцільно було б підвищити рівень ймовірності воєнних ризиків.

3. Запропонована автором інтегративна модель поєднання проактивного та реактивного підходів до управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції є концептуально вдалою і перспективною. Вона дозволяє забезпечити необхідний баланс між превентивним виявленням ризиків та оперативним реагуванням на вже реалізовані загрози, що особливо важливо в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Водночас, для підвищення обґрунтованості, надійності та універсальності моделі доцільно було б провести її більш детальну емпіричну апробацію. Оскільки модель перевірена переважно на підприємствах Вінницької області, то бажано б зробити порівняльний аналіз ефективності моделі в регіонах з принципово іншою логістичною інфраструктурою, наприклад, Одеської та Миколаївської областях, де експортні ланцюги значною мірою залежать від портової інфраструктури, морських перевезень та зазнають суттєвого впливу воєнних, транспортних і геополітичних ризиків. Це дозволило б підвищити практичну цінність розроблених автором рекомендацій.

4. На нашу думку, заслуговує на увагу більш глибоке та системне дослідження впливу сучасних цифрових технологій на управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Зокрема, врахування можливостей інтеграції технологій blockchain для забезпечення прозорості, прослідковуваності та захисту даних у ланцюгах постачання, Internet of Things (IoT) для оперативного моніторингу параметрів перевезення та зберігання продукції в реальному часі, а також інструментів штучного інтелекту для прогнозування ризиків, моделювання сценаріїв та автоматизації прийняття управлінських рішень значно б підсилимо роботу.

Зазначені зауваження і побажання мають характер наукової дискусії, вказують перспективні орієнтири подальших наукових розвідок в межах теми та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації М. В. Байдацького.

**Загальний висновок.** Дисертація на тему: «Управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції» є цілісним, самостійно виконаним дослідженням. Положення, висновки і практичні рекомендації, сформульовані в роботі, спираються на ґрунтовну теоретичну базу, характеризуються науковою новизною і мають вагоме теоретичне й прикладне значення. Структура роботи та її змістовне наповнення забезпечують всебічне виконання поставлених завдань і досягнення мети дослідження.

Основні положення дисертаційного дослідження повною мірою відображено в опублікованих статтях і тезах наукових доповідей.

Актуальність теми дисертації, ступінь обґрунтованості викладених у ній наукових положень, висновків і рекомендацій, новизна, повнота викладу в опублікованих наукових працях, підтверджена практична значущість повністю відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України. Таким чином, дисертація на тему: «Управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» і 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 № 44 від 12 січня 2022 року, а її автор Байдацький Микола Валерійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент завідувач кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор Наталія МАКАРЕНКО**