

ВІДГУК
офіційного опонента
професора кафедри маркетингу
Національного університету «Київський авіаційний інститут»,
доктора економічних наук, професора ПОЛОУС Ольги Вікторівни
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 дисертаційного дослідження та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Високий ступінь актуальності теми дисертаційного дослідження здобувача обґрунтований тим, що сучасний розвиток світової економіки характеризується станом значної нестабільності та невизначеності, що має негативний вплив на діяльність підприємств. В Україні додатково до цих чинників додаються й інші, які пов'язані із військовою агресією та її наслідками: знищенням критичної інфраструктури, перебоями з постачанням електроенергії, порушенням логістичних шляхів, відтоком робочої сили та ін. За таких обставин підприємцям важко реалізовувати свою основну діяльність та відповідати по своїх зобов'язаннях, що негативно позначається на результатах діяльності підприємств та стримує соціально-економічний розвиток країни. Виробничі підприємства є важливою складовою національної економіки та створюють умови для підвищення якості життя населення країни. Водночас вони дедалі більше зіштовхуються з потребою формування ефективної системи ризик-менеджменту, яка побудована на сучасних підходах та з урахуванням новітніх інструментів, що дозволить забезпечити їхню життєздатність та можливість функціонувати в умовах високої турбулентності економічного середовища.

Одним з ключових напрямів формування сучасної системи ризик-менеджменту на виробничих підприємствах України є впровадження проактивного підходу, який дозволяє приймати управлінські рішення на засадах урахування ймовірного потенційного ризику. Крім того, основою рисою сучасної системи ризик-менеджменту має бути її інтеграція в загальну систему управління підприємством та з урахуванням всіх етапів процесу управління та прийняття рішень. Цьому сприяє розвиток сучасних цифрових технологій, які дозволяють на практиці реалізувати зазначене та підвищити ефективність управління ризиком на виробничих підприємствах. Врахування необхідності розвитку нового підходу до формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств й зумовило потребу в даному дисертаційному дослідженні.

Таким чином, дисертація присвячена вирішенню актуального науково-практичного завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту виробничих

підприємств. Обрана тема є актуальною, має істотне наукове й практичне значення та відповідає сучасним потребам розвитку економічної науки і практики управління підприємствами.

Дисертаційне дослідження є складовою науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за науковою темою «Трансформація публічних фінансів в умовах сучасних викликів» (номер державної реєстрації 0124U002538).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Проведений глибокий аналіз змісту дисертації Ван І, отриманих результатів та опублікованих праць свідчать про належний рівень обґрунтованості й достовірності сформульованих висновків та отриманих практичних рекомендацій. Їхня аргументованість підтверджується комплексним використанням сучасних методів наукового пізнання, аналізом значної кількості наукових джерел, нормативно-правових документів та інформаційної бази. Це також сприяло досягненню мети та завдань дослідження.

Комплексність у застосуванні історичного, логіко-семантичного, порівняльного методів та методів системного аналізу, узагальнення, групування та класифікації дозволила визначити наявні теоретичні підходи до дослідження ризик-менеджменту, уточнити понятійно-термінологічний апарат дисертаційного дослідження, розглянути ризик-менеджмент як цілісну систему взаємозалежних елементів, класифікувати методи оцінювання ризиків та здійснити їх типологізацію ризиків за джерелами виникнення. Обґрунтованість і переконливість результатів дисертації забезпечуються також використанням широкого спектра статистичних та математичних методів. Зокрема, методи описової статистики застосовано для оцінки рівня нестабільності вітчизняного макросередовища, а методи статистичного та економічного аналізу та аналізу рядів динаміки – в процесі дослідження сучасного стану виробничих підприємств України та тенденцій зміни їхніх фінансових показників. Метод економіко-математичного моделювання дозволив запропонувати розрахунок показника макроекономічного ризику, що разом із застосуванням матричного методу стало основою для розроблення дев'ятиквadrантної матриці макроекономічного ризику та внутрішнього інтегрального показника ризику фінансової неплатоспроможності.

Основою для отримання достовірних результатів стала вагома інформаційна база дослідження, яка є достатньою та репрезентативною для досягнення поставленої мети. Вона охоплює наукові праці українських і зарубіжних вчених, законодавчі та нормативно-правові акти України, міжнародні стандарти та інші документи в сфері ризик-менеджменту. Емпіричну основу дослідження становлять матеріали Державної служби статистики України та офіційна фінансова звітність виробничих підприємств України, що забезпечило належний рівень обґрунтованості отриманих результатів та рекомендацій.

Дисертація Ван Ї є самостійно виконаною, завершеною науковою працею, в якій досягнуто мету та вирішено поставлені завдання. Результати проведеного дослідження, які знайшли своє відображення у наукових положеннях, висновках та рекомендаціях, є обґрунтованими, послідовними та мають практичну цінність.

Новизна наукових досліджень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Дисертацію Ван Ї присвячено розробленню теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств.

До найбільш значущих результатів проведеного дослідження, які мають наукову новизну та практичну значущість, належать такі положення:

вперше розроблено модель інтегрованого комплексу організаційно-економічного та цифрового механізмів формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств, яка забезпечує синергію функціонального розподілу відповідальності (організаційна складова) та фінансово-економічного моніторингу і оцінки ризикових параметрів діяльності (економічна складова) із впровадженням спеціалізованого програмного забезпечення (цифрова складова);

удосконалено методичний інструментарій діагностики ризиків макросередовища виробничих підприємств шляхом комплексного застосування показників описової статистики при оцінці ризиків, що дозволяє відслідковувати динаміку, ідентифікувати шоківі стани для передбачення кризових ситуацій та обґрунтування необхідності впровадження адаптивної моделі ризик-менеджменту на підприємстві;

набули подальшого розвитку:

- систематизація процесу функціонування ієрархічної моделі побудови системи ризик-менеджменту на підприємстві через визначення шести послідовних етапів для прийняття оптимального управлінського рішення;

- підхід до оцінювання життєздатності виробничих підприємств у ризиковому середовищі через призму кількісної оцінки ступеню фінансових ризиків із інтегрованим використанням дискримінантних моделей, що дає змогу визначити зв'язок між рівнем стійкості системи з управління ризиками підприємства та нестабільністю макросередовища;

- методика аналізу зацікавленості бізнесу та індустріального сектору економіки питаннями дослідження ризику на основі застосування контент-аналізу та порівняльного моніторингу пошукової активності в Україні та країнах ЄС, що дозволяє обґрунтувати потребу в трансформації підходів до управління ризиками виробничих підприємств на проактивних засадах із урахуванням світових практик.

З урахуванням викладеного можемо позитивно оцінити науковий доробок Ван Ї, зокрема запропоновані нею теоретичні положення, методичні підходи та практичні

рекомендації щодо формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств. Отримані результати характеризуються науковою новизною, мають практичну значущість і можуть бути використані в діяльності виробничих підприємств для вдосконалення процесів ідентифікації, оцінювання та управління ризиками.

Практична цінність результатів дослідження обумовлена розробленням практичних рекомендацій з формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств з урахуванням сучасних викликів та можливостей. Практична значущість отриманих результатів підтверджується їхнім впровадженням в діяльність виробничих підприємств, громадських організацій та в освітній процес. Так, запропоновану методику оцінювання макроекономічного ризику та ризику фінансової неплатоспроможності підприємства та подальшої побудови матриці ризиків використано та запроваджено у діяльність приватного підприємства «Полімет» (довідка про впровадження № 2026/3 від 12.01.2026 р.).

Також використання напрацювань дисертанта в частині ідентифікації та оцінювання ризиків діяльності виробничих підприємств, рекомендацій з формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств різних рівнів здійснено громадською організацією «Єдність громади – заможне село» при підготовці рекомендацій та консультацій щодо підтримки виробничого підприємництва в територіальних громадах, наданих підприємствам виробничого профілю (довідка про впровадження).

Крім того, теоретичні та практичні здобутки Ван Ї використовуються Національним університетом біоресурсів і природокористування України під час удосконалення науково-методичного забезпечення та викладання навчальної дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» в частині визначення методів та стратегій ризик-менеджменту як превентивних заходів з попередження криз (довідка про впровадження).

Повнота викладення основних наукових результатів в опублікованих наукових працях. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційного дослідження Ван Ї достатньою мірою висвітлено у 12 наукових працях, серед яких стаття у науковому виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних Web of Science Core Collection, 4 статті в наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 7 тез наукових доповідей, що свідчать про апробацію результатів дослідження на міжнародних науково-практичних конференціях.

Зміст опублікованих праць повною мірою відображає науковий доробок авторки, а тематика публікацій охоплює як теоретичні положення ризик-менеджменту виробничих підприємств, класифікацію методів оцінювання ризиків, так й дослідження волатильності зовнішнього середовища українських підприємств, що свідчить про значний вплив ризику макросередовища на їхню діяльність, а також дослідження можливостей використання

сучасних цифрових інструментів в ризик-менеджменті виробничих підприємств. Сукупність наукових праць забезпечує належне висвітлення основних результатів дисертації та відповідає встановленим вимогам щодо їх апробації.

Оцінка змісту дисертації. Представлена дисертація є структурованим, логічно побудованим, послідовним та цілісним науковим дослідженням. Структура роботи відповідає поставленій меті та завданням дослідження та співвідноситься із його методикою. Відповідно до вимог, що ставляться до наукових праць такого рівня, дисертація складається із анотації, переліку умовних позначень, вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 286 сторінок, робота містить 41 таблицю, 32 рисунки, 11 додатків та 254 найменування літературного джерела.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств»** досліджено сутність та охарактеризовано основні поняття з теми дослідження, проведено глибокий еволюційний аналіз наукових підходів до управління ризиками; наведено етапи управління ризиками та класифіковано методи оцінювання ризиків на виробничих підприємствах; висвітлено нормативно-правове забезпечення ризик-менеджменту вітчизняних підприємств. Ван Ї запропоновано авторське визначення поняття «ризик-менеджмент виробничих підприємств», а також окреслено причинно-наслідковий зв'язок понять ризик та криза, коли відсутність або низька ефективність управління ризиком може спричинити настання кризи. На особливу увагу заслуговують виділені здобувачем шість етапів функціонування системи ризик-менеджменту підприємств України, яка спрямована на досягнення основної мети – прийняття ефективного управлінського рішення. Важливим у роботі є також проведений ґрунтовний аналіз нормативно-правового забезпечення ризик-менеджменту в Україні, який з'ясував, що існує система відповідних нормативно-правових актів в різних напрямках, що включають як загальні, так й спеціальні закони та галузеві та підзаконні нормативно-правові акти. Зауважено, що наразі відбувається активний процес адаптації міжнародних стандартів через національну систему ДСТУ, що дозволяє більш ефективно гармонізувати вітчизняне законодавство із законодавством ЄС, що набуває особливої актуальності в умовах євроінтеграції.

Другий розділ **«Діагностика сучасного стану управління ризиками на виробничих підприємствах»** присвячено аналізу та оцінюванню ризиків макросередовища та внутрішнього середовища виробничих підприємств України, та їхнім практикам ризик-менеджменту, а також порівняльній характеристиці специфіки та передумов формування системи ризик-менеджменту підприємств. Проведений Ван Ї аналіз макросередовища з'ясував, що українські підприємства функціонують в умовах високої нестабільності, а зовнішнє середовище характеризується значною волатильністю та кризовими станами, що підкріплено результатами оцінки із застосуванням методів описової статистики.

Розрахунок коефіцієнту варіації та аналіз темпів приросту основних макроекономічних індикаторів визначили основними шоковими роками – 2020 р. та 2022 р. У розвиток теми дослідження дисертантки було проведено розрахунок коефіцієнтів ліквідності, фінансового стану та рентабельності п'ятих виробничих підприємств України, та оцінено ступінь ризику платоспроможності на основі розрахунку п'яти дискримінантних моделей (Альтмана, Спрінгейта, Терещенко, Тафлера та Тішоу та коефіцієнту Бівера). Це дозволило отримати достовірні результати, які свідчать про наявність певних проблем на підприємствах, але також з'ясовано, що не всі підприємства демонструють високі показники ризику. Відмітну роль було приділено аналізу зацікавленості категорією ризик представниками бізнесу та індустріального сектору економіки України та таких країн ЄС як Німеччина, Франція та Польща. Оцінка динаміки та контент-аналіз пошукових слів висвітлює певні відмінності не на користь вітчизняних підприємств. Так, представники країн ЄС характеризуються більш стабільним інтересом до категорії «ризик», а також зосереджені на вивченні методів оцінки ризику та управління ними на противагу від українських, які здебільшого вивчали сам ризик та його види. Це дозволило обґрунтувати важливість розвитку проактивного підходу на вітчизняних виробничих підприємствах, який ґрунтується на ймовірній оцінці ризику та управління ним.

У третьому розділі **«Напрями формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств»** запропоновано концептуальну модель системи ризик-менеджменту виробничих підприємств з урахуванням оцінки макроекономічного ризику, сформовано інструментарій оцінювання внутрішнього ризику та вибору методів управління ризиками виробничих підприємств; представлено організаційно-економічний та цифровий механізми формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств. Отримані у другому розділі результати діагностики ризику макросередовища та розрахунки діяльності обраних виробничих підприємств створили емпіричну основу для обґрунтування запропонованих рекомендацій. Для розроблення концептуальної моделі системи ризик-менеджменту виробничих підприємств в якості зовнішнього фактору запропоновано розрахунок інтегрального показника макроекономічного ризику, який включає в себе показники розраховані в другому розділі. Достовірність вибору показників обґрунтовується проведенням кореляційно-регресійним аналізом. В якості внутрішнього ризику запропоновано розрахунок інтегрального ризику фінансової неплатоспроможності (FDR), який характеризує фінансовий стан підприємств в частині можливості відповідати по своїх зобов'язаннях. Розрахунок даних показників ризиків дозволив розробити дев'ятиквADRантну матрицю макроекономічного ризику та ризику фінансової неплатоспроможності. Кожен кваADRант було охарактеризовано автором та запропоновано певну стратегію управління ризиком в ньому та напрями дій. Особливу увагу приділено визначенню можливостей цифрових

інструментів в управлінні ризиками на виробничих підприємства, що у тому числі лягло в основу розробленої моделі інтегрованого комплексу організаційно-економічного та цифрового механізмів формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств, яка дозволяє інтегрувати процес ризик-менеджменту в загальну систему управління підприємством, що підвищить ефективність та результативність діяльності виробничих підприємств.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Дисертація Ван Ї є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. Зміст дисертації та наукових публікацій, в яких висвітлено основні результати дослідження, повною мірою відповідають принципам дотримання академічної доброчесності, не містять фактів академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації наукових результатів. Дисертація виконана державною та англійською мовами із дотриманням норм наукового стилю, а оформлення списку використаних джерел і бібліографічних посилань відповідає чинним вимогам та стандартам. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертації, є логічно взаємопов'язаними, належним чином обґрунтованими та узгодженими із результатами проведеного дослідження.

Дискусійні положення та зауваження. Водночас, попри загальну позитивну оцінку наукового рівня дисертаційного дослідження Ван Ї, окремі його положення мають дискусійний характер та можуть стати предметом обговорення:

1. У підрозділі 1.1 наведено багаторівневу класифікацію ризиків (рис. 1.1, с. 38) та класифікацію за джерелами їх виникнення (рис. 1.2, с. 39). В обох схемах стратегічний ризик виокремлено як самостійну категорію. Зважаючи на важливість цього аспекту для прийняття управлінських рішень, у тексті роботи бракує чіткого роз'яснення: чи належить стратегічний ризик до групи внутрішніх ризиків, чи його варто розглядати як автономний вид? Крім того, логіка такого відокремлення стратегічного ризику від інших внутрішніх ризиків потребує більш ґрунтовної аргументації.

2. Заслугує на позитивну оцінку розроблений у дисертації методичний підхід до діагностування ризиків макросередовища та визначення їх впливу на діяльність виробничих підприємств (підрозділ 2.1, 3.1). Водночас, доцільним було б детальніше пояснити логіку вибору показників, включених до відповідної моделі, а також висвітлити результати перевірки її стійкості за умов зміни окремих параметрів зовнішнього середовища. Це сприяло б посиленню аргументованості запропонованого методичного підходу та розширило б можливості його практичного застосування.

3. У підрозділі 2.2, присвяченому аналізу практики формування систем ризик-менеджменту та оцінюванню фінансової стійкості виробничих підприємств України, Ван Ї провела ґрунтовне дослідження діяльності п'яти підприємств. Отримані дані засвідчили

наявність відмінностей в організації управління ризиками та їх взаємозв'язок із показниками фінансової діяльності досліджуваних підприємств. Водночас робота виграла б від більш розгорнутого обґрунтування критеріїв відбору підприємств для аналізу, зокрема з урахуванням їх галузевої належності, розміру, організаційної структури та специфіки виробничої діяльності. Це дало б змогу чіткіше визначити межі застосування отриманих висновків і можливості їх поширення на інші виробничі підприємства.

4. У дисертації для оцінювання фінансового стану та рівня фінансового ризику виробничих підприємств використано низку дискримінантних моделей, зокрема моделі Альтмана, Спрінгейта, Таффлера та Тішоу, Терещенка та коефіцієнт Бівера. Проте дискусійним залишається обґрунтування критеріїв вибору саме цих моделей, зважаючи на відмінності в методиках їх побудови, складі фінансових показників, галузевій спрямованості та економічних умовах, для яких вони були розроблені. Доцільно було б також пояснити, якою мірою зазначені моделі адаптовані до сучасних умов функціонування виробничих підприємств України та доцільність їх комплексного використання при оцінюванні фінансового ризику.

5. Важливим доробком автора є розроблена модель інтегрованого комплексу організаційно-економічного та цифрового механізмів формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств (підрозділ 3.3), яка узагальнює попередні пропозиції сформовані Ван Ї у підрозділі 3.2. Цінність моделі полягає у комплексному підході до формування системи ризик-менеджменту із визначенням ролі ключових функціональних підрозділів підприємства, зокрема виробничого, логістичного підрозділів, підрозділу управління персоналом, маркетингу та інформаційної безпеки. Водночас, робота виграла б від більш детального розкриття особливостей інтеграції запропонованої моделі в діяльність окремих функціональних напрямів підприємства, наприклад, у сфері маркетингової діяльності, де ризик-менеджмент може слугувати інструментом підтримки стратегічних рішень, оцінювання ризиків реалізації маркетингової стратегії та адаптації підприємства до змін ринкового середовища.

Водночас, наведені зауваження мають переважно дискусійний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації, її наукову новизну та практичну значущість.

Загальний висновок. Дисертація Ван Ї на тему: «Формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств» є завершеною, цілісною, самостійно виконаною науковою працею, яка присвячена вирішенню важливого завдання в частині розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств у сучасних умовах нестабільності та невизначеності, а також із урахуванням новітніх технологій та можливостей.

Враховуючи актуальність теми дослідження, наукову новизну, теоретичну та практичну цінність основних положень, висновків та результатів дисертації, їхню обґрунтованість та повноту висвітлення в наукових працях, вважаємо що дисертація на тему: «Формування системи ризик-менеджменту виробничих підприємств» 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 авторка Ван І заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент професор кафедри маркетингу Національного університету «Київський авіаційний інститут», доктор економічних наук, професор Ольга ПОЛОУС