

РЕЦЕНЗІЯ

професор кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктора економічних наук, доцента ВАКУЛЕНКА Віталія Леонідовича на дисертацію БАЙДАЦЬКОГО Миколи Валерійовича 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. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростанням нестабільності та невизначеності, що особливо гостро проявляється у сфері міжнародної торгівлі та логістики. Для аграрного сектору, який традиційно залежить від безперервності матеріальних потоків, прогнозованості транспортних маршрутів і надійності зовнішніх ринків, ці процеси набувають критичного значення. В умовах воєнного стану в Україні логістичні ланцюги експорту сільськогосподарської продукції функціонують під постійним тиском воєнних, інфраструктурних, економічних та інституційних ризиків, що суттєво змінює саму логіку їх формування та управління.

Україна як держава з потужним аграрним потенціалом і вагомою часткою у світовому експорті зернових та олійних культур опинилася в ситуації, коли забезпечення стабільності експортних поставок перетворилося з економічного завдання на питання національної та глобальної продовольчої безпеки. Руйнування та обмеження функціонування портової інфраструктури, небезпека морських перевезень, перевантаженість сухопутних коридорів, ускладнення митних і прикордонних процедур, зростання логістичних витрат та страхових платежів істотно підвищили рівень ризиків на всіх етапах руху сільськогосподарської продукції – від виробника до кінцевого іноземного споживача.

За вищезазначених умов логістичні ланцюги експорту перестають бути стабільними та передбачуваними системами і дедалі більше набувають рис динамічних, адаптивних утворень, у яких будь-яке управлінське рішення приймається в ситуації обмеженої інформації та високої ймовірності втрат. Ризики у таких ланцюгах мають комплексний характер, поєднуючи воєнно-політичні, інфраструктурні, економічні, фінансові, інформаційні та регуляторні складові, а їх прояви часто є взаємопов'язаними та кумулятивними. Це істотно ускладнює застосування традиційних підходів до логістичного управління, орієнтованих на відносно стабільне зовнішнє середовище. Саме недостатній рівень системного управління ризиками в логістичних ланцюгах експорту сільськогосподарської продукції в умовах війни призводить не лише до прямих фінансових втрат, а й до порушення зовнішньоекономічних контрактів, зниження довіри міжнародних партнерів, втрати ринкових позицій та звуження експортного потенціалу аграрного сектору. У довгостроковій перспективі це створює загрози для стійкості національної економіки, валютної стабільності та реалізації євроінтеграційних прагнень України.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває потреба у формуванні науково обґрунтованих підходів до управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції, які б враховували специфіку функціонування аграрного експорту в умовах воєнного стану, обмежених ресурсів і постійної трансформації логістичних маршрутів. Йдеться не лише про ідентифікацію та оцінювання ризиків, а й про розроблення дієвих механізмів їх мінімізації, перерозподілу та превентивного управління з використанням сучасних аналітичних інструментів і цифрових рішень. Додаткової значущості темі дослідження надає необхідність адаптації існуючих теоретико-методологічних положень ризик-менеджменту до українських реалій, а також формування таких управлінських моделей,

які забезпечували б гнучкість, відновлюваність і стійкість логістичних ланцюгів експорту в умовах тривалої нестабільності.

З огляду на відзначене тема дисертації Миколи Байдацького є досить актуальною, адже дослідження проблем управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільсько-господарської продукції в умовах воєнного стану є своєчасним, науково виправданим і практично необхідним. Воно відповідає сучасним викликам розвитку аграрного сектору України та формує теоретичне й прикладне підґрунтя для забезпечення безперервності, надійності й адаптивності експортних логістичних систем у надзвичайно складних умовах функціонування.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами. Варто відзначити, що окремі положення та результати дисертаційного дослідження отримані в межах виконання науково-дослідної роботи Національний університет біоресурсів і природокористування України на тему «Перспективи економічного зростання в Україні» (державний реєстраційний номер 0116U001912) та відображають напрями і завдання відповідних фундаментальних і прикладних наукових досліджень університету.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна. Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є обґрунтованими та логічно вивіреними. Це забезпечено використанням методології дослідження, яка поєднує загальнонаукові, спеціальні та економіко-математичні методи і дозволяє комплексно розглядати логістичні ланцюги експорту сільськогосподарської продукції як складні, багаторівневі системи з високим рівнем ризиків.

Застосування системного аналізу, економічного моделювання, експертних оцінок, SWOT-аналізу та інтегральних показників сприяло формуванню обґрунтованих висновків і практично орієнтованих рекомендацій. Достовірність отриманих результатів підтверджується широкою та репрезентативною інформаційною базою, що охоплює нормативно-правові акти України та міжнародні регуляторні документи, офіційну статистику національних органів влади, а також дані міжнародних організацій, зокрема FAO, WTO, UNCTAD та OECD.

Використання фінансово-економічної звітності підприємств і результатів власних емпіричних досліджень автора дозволило підтвердити теоретичні положення практичними даними.

Наукова новизна дисертації Миколи Байдацького полягає у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції з урахуванням сучасних кризових і воєнних умов. Запропоновані підходи до ідентифікації, оцінювання та інтегральної оцінки ефективності управління ризиками поєднують якісні та кількісні інструменти й мають прикладну спрямованість. У цілому наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є достовірними, достатньо обґрунтованими та характеризуються належним рівнем наукової новизни, що відповідає вимогам до дисертаційних досліджень відповідного наукового рівня.

Оцінка змісту дисертації. Дисертація має чітку, логічно структуровану побудову, що повністю відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Загальний обсяг дисертації складає 248 сторінок та охоплює анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (175 найменувань) і додатки. Основний текст наочно ілюструється 33 таблицями та 28 рисунками, що сприяє кращому сприйняттю матеріалу та підтверджує результати проведеного дослідження.

У **вступі** автор обґрунтовує актуальність дослідження проблеми управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції, зокрема в умовах воєнного

стану, нестабільності зовнішнього середовища та глобальних економічних викликів. У дисертації визначено об'єкт і предмет дослідження, сформульовано мету та завдання роботи, а також описано методологічні підходи, що включають загальнонаукові, економіко-математичні та спеціальні методи аналізу, моделювання та оцінки ризиків. Вступ містить аргументоване пояснення наукової новизни та практичного значення роботи, демонструє її зв'язок із поточними науковими програмами та публікаціями, а також обґрунтовує багатокомпонентну інформаційну базу дослідження, що забезпечує надійність і достовірність висновків та рекомендацій.

Розділ 1 дисертації присвячено ключовим теоретичним засадам логістики аграрного виробництва та експорту, а також визначено основні ризики, що впливають на функціонування логістичних ланцюгів сільськогосподарської продукції.

У підрозділі 1.1 дисертант окреслив сутність логістики та логістичних ланцюгів, дослідив їхню системність і багаторівневий характер. Логістичний ланцюг аграрного підприємства охоплює всі етапи – від постачання ресурсів, виробництва, післязбиральної обробки, зберігання та переробки до маркетингу, дистрибуції та споживання. Важливу роль у сучасній логістиці відіграють фізичні, фінансові та інформаційні потоки, а також інтеграція цифрових інструментів, оптимізація процесів і взаємодія державних та приватних структур. У дисертації особлива увага приділяється формуванню системи управління логістичним ланцюгом з метою забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

У підрозділі 1.2 висвітлено ризики, що впливають на логістичні ланцюги експорту аграрної продукції. Вони включають природні та екологічні фактори, ринкові ризики, логістичні та операційні ризики, управлінські ризики, політичні та інституційні ризики. У сучасних умовах України, зокрема під впливом війни та блокади портів, ці ризики стали особливо актуальними, загрожуючи як ефективності логістичних операцій, так і стабільності внутрішнього та міжнародного ринків.

У підрозділі 1.3 описано методичні підходи до оцінки ризиків логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Автором визначено, що комплексне використання якісних і кількісних методів сприяє більш повному виявленню спектра ризиків, включаючи не лише параметрично вимірювані, але й структурні та системні загрози, характерні для функціонування логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарського підприємства в умовах нестабільності.

Загалом розділ 1 підкреслює, що ефективне управління логістичними ланцюгами аграрного експорту вимагає комплексного підходу, включаючи аналіз матеріальних, інформаційних та фінансових потоків, інтеграцію в глобальні логістичні системи, адаптацію до умов цифровізації та управління ризиками для забезпечення стабільного виробництва та поставок продукції на внутрішній і зовнішній ринки.

Розділ 2 присвячено дослідженню системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції України. Аналіз показав, що повномасштабне вторгнення російської федерації суттєво вплинуло на обсяги та структуру перевезень, блокування портів та перебої у транспорті спричинили необхідність переорієнтації на автомобільний та залізничний транспорт, зміщення логістичних центрів на захід країни та запровадження концепції швидкого реагування.

У підрозділі 2.1 визначено ключові ризики: політичні (війна, санкції, регуляторні зміни), економічні (валютні коливання, зміни цін), операційні (пошкодження транспорту, складів, порушення термінів), логістичні (закриття портів, обмеження на маршрутах) та природні (погода, сезонність). Також у даному підрозділі здійснено оцінку транспортної

інфраструктури, потенціалу елеваторів та особливості логістики сільськогосподарської продукції, підкреслюючи необхідність гнучких стратегій, цифровізації, аналітики та адаптації підприємств до мінливого зовнішнього середовища для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості експорту.

Автором проаналізовано вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на експортні потоки та позиції України на світовому ринку. Дисертант наводить дані щодо зміни географії поставок, зокрема збільшення експорту до країн ЄС та переорієнтацію на наземні транспортні шляхи після блокування портів. У даному підрозділі підкреслюється необхідність гнучких контрактів і адаптивності підприємств до сезонності, коливань попиту та нестабільної політичної та економічної ситуації.

У підрозділі 2.2 дисертантом досліджено вплив ризиків зовнішнього середовища на логістичну діяльність сільськогосподарських підприємств. Наведено класифікацію зовнішніх факторів, їхню роль у формуванні загроз та можливостей для розвитку. Запропоновано комплексну модель управління ризиками, що охоплює етапи оцінки, аналізу, планування та моніторингу, а також інструменти і методи оцінки ризиків (PEST, SWOT, Porter's Five Forces, ETOP, аналіз сценаріїв та ін.). Проаналізовано діяльність сільськогосподарських підприємств, здійснено порівняння обсягів валового збору ключових культур, урожайності і чистий дохід. Виявлено різні моделі адаптації до зовнішніх ризиків: «помірна стійкість», «виробнича рецесія» та «аграрна експансія», що відображає неоднорідність стратегій, технологічних підходів і реакцій на економічні, кліматичні та ринкові виклики. Підкреслено важливість диференційованого управління ризиками та застосування якісних і кількісних методів для підвищення стійкості сільськогосподарських підприємств.

У підрозділі 2.3 здійснено комплексний аналіз ризиків логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції аграрних підприємств на прикладі ПрАТ «Якушинецьке», ПСП «Поділля-Агро» та ТОВ «Агробуд». Розгляд ризиків базується на застосуванні PEST-аналізу, який дозволяє системно оцінити вплив зовнішніх політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників на ефективність експорту. У політичному аспекті увага зосереджена на законодавчих та регуляторних змінах, наслідках повномасштабної російської агресії, участі України у міжнародних торговельних угодах, а також на державній підтримці аграрного сектору. Відзначено, що впровадження Державного аграрного реєстру дозволяє диференціювати підприємства за історією діяльності та створює паралельні механізми експорту, що має прямий вплив на організацію логістичних процесів.

Результати дослідження розділу 2 демонструють, що логістичне забезпечення експорту сільськогосподарської продукції є одним із ключових факторів ефективності зовнішньоекономічної діяльності. Дисертаційне дослідження показало, що планування, координація та контроль процесів переміщення товарів від виробника до споживача визначають здатність підприємств адаптуватися до зовнішніх викликів.

Розділ 3 дисертації присвячено напрямам вдосконалення системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Він має рекомендаційний характер та складається з трьох підрозділів, у яких дисертант Микола Байдацький викладає власні пропозиції.

У підрозділі 3.1 особливо цінним є структурний підхід до систематизації управлінських рішень на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Автор демонструє інтеграцію сучасних методів управління ризиками та цифрових інструментів. Також особливою цінністю підрозділу є формалізація процесу ризик-менеджменту через п'ятиетапну модель, яка інтегрує аналітичні, організаційні та процедурні аспекти управління. Поданий автором

систематизований підхід дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, але й створює основу для стратегічної політики логістичної безпеки аграрного експорту України.

У підрозділі 3.2 присвячено стратегії реалізації системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції, що є надзвичайно актуальною темою в умовах високої невизначеності та динаміки міжнародної торгівлі. Дослідження дисертанта показує, що ефективне управління ризиками стає не лише доцільним, а й критично необхідним для забезпечення стабільності, передбачуваності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Автор підкреслює, що стратегічний підхід до управління ризиками дозволяє забезпечити цілісність і послідовність логістичних рішень, уникнути ситуативного та реактивного реагування, що часто призводить до зростання витрат і зниження ефективності. Запропонована дисертантом методологія інтегрує управління ризиками у загальну логістичну політику підприємства, створюючи основу для прогнозованості та керованості зовнішньоекономічної діяльності. Також особлива увага у роботі приділена поєднанню проактивних і реактивних стратегій управління ризиками. Дисертантом обґрунтовано доведено, що лише комплексне поєднання підходів формує зрілу систему ризик-менеджменту, здатну забезпечити стійкість та ефективність логістики в умовах глобальної нестабільності.

У підрозділі 3.3 розроблено модель оцінки ефективності реалізації системи управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції. Дослідження дисертанта демонструє стратегічну важливість системного підходу до управління ризиками для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та економічної стійкості сільськогосподарських підприємств, орієнтованих на експорт, таких як ПрАТ «Якушинецьке», ПСП «Поділля-Агро» та ТОВ «Агробуд». Дисертант показує, що ефективна система управління ризиками дозволяє перейти від інтуїтивного реагування до кількісно вимірюваного процесу, що забезпечує виявлення слабких місць у логістичному ланцюзі, порівняння альтернативних стратегій та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. У процесі ознайомлення з дисертацією ознак порушення принципів академічної доброчесності не встановлено. Автор продемонстрував відповідальне та сумлінне ставлення до виконання наукового дослідження, чітко окресливши межі власних наукових результатів. Усі запозичення, використані ідеї та положення інших дослідників належним чином ідентифіковані та супроводжуються відповідними посиланнями на першоджерела.

Матеріали дисертації пройшли апробацію на наукових конференціях (опубліковано чотири тези міжнародних конференцій), що передбачає зовнішню наукову оцінку та додатково підтверджує відкритість і коректність отриманих результатів. Фактів некоректного використання чужих наукових напрацювань, прихованих запозичень або інших проявів неетичної наукової поведінки під час аналізу роботи не виявлено.

Враховуючи вищезазначене, є всі підстави стверджувати, що дисертація Миколи Байдацького виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. Робота має оригінальний характер, ґрунтується на власних наукових результатах автора та вирізняється коректним і відповідальним ставленням до використання наукових джерел.

Зауваження щодо дисертації. Дисертація Миколи Байдацького виконана на високому науковому рівні, проте при рецензуванні виникло декілька дискусійних моментів та зауважень:

1. Висвітлення наукової новизни та авторського внеску. Дисертаційне дослідження вирізняється ґрунтовною теоретичною опрацюваністю проблематики та прагненням

дисертанта до систематизації складних процесів логістичного забезпечення експорту сільсько-господарської продукції в умовах дії численних ризиків. Особливої уваги заслуговують спроби автора уточнити понятійний апарат, структурувати ризики зовнішнього середовища, а також адаптувати відомі аналітичні інструменти до реалій воєнного часу. Це свідчить про самостійність наукового мислення та прикладну спрямованість дисертації в цілому. Водночас у ряді фрагментів роботи авторські напрацювання подані у тісному поєднанні з узагальненням наукових підходів вітчизняних і зарубіжних дослідників, унаслідок чого власний науковий внесок не завжди виокремлюється достатньо чітко. Саме тому з метою посилення сприйняття наукової новизни доцільним видається більш явне акцентування авторських положень, зокрема шляхом формулювання коротких підсумкових висновків після окремих логічних блоків аналізу, а також використання мовних конструкцій типу «автором обґрунтовано», «наукове уточнення полягає в», «на відміну від існуючих підходів». Реалізація таких рекомендацій сприятиме більш виразному представленню отриманих результатів і ще більше підкреслить наукову цінність проведеного дослідження.

2. Деталізація мети дослідження. На наш погляд, мета роботи є дещо широкою. Акцент на «сучасних загрозах, викликах і трансформаціях» є актуальним, але потребує чіткішого фокусу на військово-геополітичних та кліматичних ризиках, які є найбільш критичними для українського аграрного експорту.

3. Розширити класифікацію ризиків. Класифікація ризиків, зроблена Миколою Байдацьким, є деталізованою. Ним обґрунтовано сукупність формалізованих критеріїв ідентифікації логістичних ризиків, які враховують їх природу, джерела виникнення, зону впливу, імовірність реалізації та потенційні наслідки для функціонування логістичної системи. Дані положення суттєво підсилюють прикладну цінність дослідження Миколи Байдацького, проте попри ґрунтовний аналіз ризиків, кіберризиків та ризиків, пов'язаних з зеленим переходом (Green Deal) і новими вимогами ЄС до вуглецевого сліду у роботі не виокремлено як самостійну групу, а інтегровано до політичних, кліматичних і логістичних ризиків. За сучасних умов така логіка подання дещо знижує методологічну чіткість класифікації, оскільки ці ризики мають специфічну природу, іншу динаміку виникнення та принципово відмінні механізми управління, порівняно з класичними ризиками зовнішнього середовища. З огляду на вищезазначене, доцільним є оформлення кіберризиків та ризиків, пов'язаних з зеленим переходом ЄС у межах окремого класифікаційного блоку. Такий крок органічно доповнив би запропоновану систему управління ризиками, підвищив би практичну релевантність рекомендацій для суб'єктів аграрного експорту та водночас підкреслив би авторський внесок у розвиток теорії ризик-менеджменту логістичних ланцюгів в сучасних умовах.

Усі наведені зауваження мають рекомендаційний характер і спрямовані на подальше поглиблення та розвиток досліджуваної проблематики. Вони не знижують наукової цінності отриманих результатів, а, навпаки, окреслюють можливі напрями для розширення й уточнення окремих положень у межах подальших наукових розвідок. У цілому дисертація справляє позитивне враження як цілісне, логічно вибудоване та методично виважене дослідження. Зазначені критичні зауваження мають конструктивний характер і не впливають на загальну високу оцінку наукового рівня та практичної значущості представленої роботи.

Загальний висновок. Дисертація на тему: «Управління ризиками логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції» є завершеним і самостійним дослідженням, яке поєднує теоретичну основу з практичною спрямованістю. Робота адресує актуальні проблеми підвищення стійкості та ефективності логістичних систем аграрного

експорту, особливо в умовах турбулентності зовнішнього середовища та воєнних викликів України.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному підході до управління ризиками: обґрунтовано комбіновану стратегію, що поєднує превентивні та адаптивні механізми, а також запропоновано інтегральну модель оцінки ефективності системи ризик-менеджменту. Розроблені методики дозволяють системно аналізувати ризики, формувати адаптивні управлінські рішення та підвищувати гнучкість і стійкість логістичних ланцюгів.

Практична цінність дисертації Миколи Байдацького очевидна. Результати можуть використовуватися підприємствами та логістичними операторами для оптимізації управлінських рішень, підвищення стабільності експорту та зниження ризиків. Вони також корисні для органів державного управління, консалтингових структур та навчальних закладів як методичне і прикладне підґрунтя для подальшої роботи у сфері сільськогосподарської логістики. Робота логічно структурована, матеріали викладені послідовно, а висновки відповідають визначеним в дисертації завданням.

Автор дотримався принципів академічної доброчесності, робота є оригінальною та ґрунтується на власних дослідженнях і системному аналізі широкого кола джерел. Таким чином, дисертація є цілісним, науково обґрунтованим і прикладно значущим дослідженням. Її результати та рекомендації можуть ефективно використовуватися для підвищення ефективності, стійкості та гнучкості логістичних ланцюгів експорту сільськогосподарської продукції, а також для подальшого розвитку наукових підходів у сфері управління ризиками та аграрної логістики.

Загалом дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», 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 спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент професор кафедри менеджменту імені професора Й. С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України, доктор економічних наук, доцент Віталій ВАКУЛЕНКО