

Голові разової спеціалізованої вченої ради
у Запорізькому національному університеті
доктору економічних наук, професору,
професору кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної
діяльності, Запорізького національного
університету.
Марковій Світлані Вікторівні

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента
МАЛТИЗ Вікторії Віталіївни
на дисертацію КРАСНОЩОКА Валерія Валерійовича
на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового
комплексу України в умовах логістичної кризи»,
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження

Дисертаційна робота Краснощока В.В. присвячена дослідженню особливостей управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи.

В умовах повномасштабної агресії та тривалої логістичної кризи виникає гостра потреба у формуванні нових методологічних засад управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України. Необхідність подолання системних інституційних бар'єрів та блокування традиційних каналів збуту вимагає обґрунтування логістично-орієнтованого характеру агромаркетингу. Важливе значення має систематизація адаптаційних практик підприємств різного масштабу та верифікація теоретичних положень на прикладі реальних управлінських рішень. Зазначене зумовлює актуальність розробки інноваційних прикладних моделей, зокрема авторської чотирирівневої системи цифрового управління для забезпечення безперервності маркетингових процесів.

У дисертаційній роботі сформовано методологічну основу управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах тривалої логістичної кризи; розкрито галузеву специфіку управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК через систематизацію структурних обмежень та аналіз

трансформацій, що відбулися через вплив негативних зовнішніх факторів пов'язаних з повномасштабною агресією та обґрунтовано логістично-орієнтований характер агромаркетингу як об'єктивну галузеву закономірність. В роботі систематизовано методологічні підходи до управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи та представлено авторський інтегрований методологічний підхід із визначенням ієрархії пріоритетності підходів залежно від умов господарювання. Представлена аналітична складова у вигляді сучасні тенденції управління підприємствами АПК України та оцінено їхній вплив на систему маркетингового менеджменту галузі. Автором успішно проведено аналіз управлінських практик підприємств АПК різного масштабу. Особливою цінністю є ідентифікація закономірностей маркетингової адаптації залежно від ресурсної бази підприємств. Теорія маркетингового менеджменту була якісно верифікована на конкретних практичних рішеннях (диверсифікація каналів збуту, переорієнтація на внутрішню глибоку переробку, мультимодальні логістичні рішення). Ґрунтовно досліджено інституційне середовище функціонування АПК. Авторський підхід до класифікації інституційних бар'єрів за критерієм відтворюваності дає змогу чітко розмежувати тимчасові форс-мажорні перешкоди від системних структурних деформацій. Оцінка існуючих механізмів державної та міжнародної підтримки виявила ключові прогалини, зокрема інституційне розривування між потребами агровиробників та швидкістю прийняття регуляторних рішень. Найбільш інноваційною частиною роботи є розробка авторської чотирирівневої моделі цифрового управління маркетинговою діяльністю АПК. Порівняльний аналіз трьох груп підприємств обґрунтовує необхідність створення антикризового цифрового буфера, що дозволяє знизити ризики втрати даних, оптимізувати операційні логістичні витрати та забезпечити безперервність маркетингових комунікацій і продажів.

Практичний характер мають розроблені моделі управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК.

Зокрема, дисертаційне дослідження присвячено теоретико-методологічних засад та розробленню практичних підходів управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи. Вирішені автором завдання дозволяють удосконалити існуючий інструментарій антикризового маркетингу шляхом урахування системних інституційних бар'єрів та оптимізації ланцюгів постачання. Крім того, запропоновані рішення забезпечують підґрунтя для цифрової трансформації бізнес-процесів АПК та підвищення їхньої стійкості до зовнішніх факторів.

Враховуючи вищезазначене слід зауважити, що тема роботи є актуальною та перспективною для розвитку зазначеного напрямку досліджень.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Зв'язок роботи з науковими програмами та планами підтверджується тим, що основні положення й рекомендації дисертації є складовою науково-дослідної роботи Запорізького національного університету за темою «Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0123U100137, 2023–2025 рр.). Особистий внесок здобувача у виконання зазначеної НДР полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи, розробленні LDB-моделі (Lean-Digital-Behavioral) як ефективного інструменту адаптивного управління та емпіричній верифікації її результативності на матеріалах ТОВ СП «Нібулон» (2016-2024 рр.).

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації

Представлені матеріали дисертаційної роботи та публікації дозволяють стверджувати, що сформовані Краснощок В.В. основні наукові положення, висновки і рекомендації є фахово обґрунтованими. Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій забезпечується професійно-грамотним вирішенням сформованих наукових завдань, що сприяло розкриттю теми дослідження, досягнення мети та логічно-структурованої побудови дисертації.

Мету дисертаційної роботи чітко визначено та вона полягає в розробці теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України в умовах логістичної кризи. Поставлені завдання роботи є аргументованими та забезпечують досягнення її мети.

Дисертантом проведено детальне дослідження та опрацювання наукових праць вітчизняних і закордонних авторів з питань трактування відповідних до теми термінів, що дало можливість змістовно наповнити актуалізують теми дисертаційної роботи за рахунок удосконалення понятійно-категорійного апарату через поглиблення сутності управління маркетинговою діяльністю підприємства АПК. Це доводить високий рівень обізнаності здобувача у питаннях, які ним досліджуються, та забезпечує достатній рівень обґрунтованості сформованих висновків та пропозицій.

У дисертації застосовано автором системний і процесний підходи, методи аналізу та синтезу та інші методи, що становлять методологічну основу дисертаційної роботи, забезпечують вирішення поставлених завдань: методи аналізу та синтезу, дедукції та індукції для критичного аналізу існуючих теоретичних концепцій; системний та процесний підходи для формування цілісної методологічної основи управління маркетингом як безперервної системи адаптивних бізнес-процесів. Методи структурно-логічного та причинно-наслідкового аналізу для систематизації структурних обмежень АПК, порівняльний аналіз – для визначення фундаментальних змін у функціонуванні агромаркетингу та обґрунтування його трансформації у логістично-орієнтований інструментарій.

Використані методи: статистичний та економіко-статистичний аналіз – для вивчення динаміки макро- та мікроекономічних показників галузі, регресійне моделювання на панельних даних – для кількісної оцінки впливу основних тенденцій на коефіцієнти ефективності системи маркетингового менеджменту. Інституційний аналіз та групування – для вивчення нормативно-правового середовища та класифікації інституційних бар'єрів за критерієм відтворюваності, VSM-аналіз (картографування потоку цінності) – для виявлення системних прогалин, часових затримок і втрат у механізмах державної та міжнародної підтримки. Порівняльний аналіз – для зіставлення рівнів цифрової зрілості підприємств, процесний підхід та структурно-функціональне моделювання – для конструювання авторської чотирирівневої моделі цифрового управління з антикризовим цифровим буфером. Метод Монте-Карло – для імітаційного моделювання стійкості маркетингових моделей у умовах невизначеності та стохастичного коливання логістичних витрат, прикладні розрахунки економічних ефектів – для кількісної верифікації реальних результатів імплементації розроблених моделей на рівні підприємств. Стратегічний аналіз та метод цільового програмування – для формування комплексу стратегічних пріоритетів та гармонізації довгострокових цілей маркетингової діяльності підприємств АПК України. Метод CRITIC-TOPSIS – для об'єктивного визначення вагових коефіцієнтів критеріїв та багатокритеріального ранжування методологічних підходів, а системний підхід – для обґрунтування їхньої ієрархічної структури та взаємозв'язку залежно від умов господарювання. Метод кейс-стаді (Case Study) – для глибокого аналізу практичних управлінських рішень суб'єктів АПК різного масштабу, теорія перспектив Канемана-Тверські (з розрахунком параметра несприйнятливості до втрат λ) – для оцінки поведінки менеджменту та рівня неприйняття ризику при прийнятті адаптивних маркетингових рішень у кризових умовах.

Враховуючи вищевикладене, оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності та рівень виконання поставленого наукового завдання можна оцінити на високому рівні.

Одержані дисертантом наукові висновки, положення та рекомендації відрізняються науковою новизною. Основні положення дисертаційної роботи доповідались та схвалені на науково-практичних конференціях. Значна кількість опублікованих статей у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз даних дозволяє відзначити достовірність наукових положень.

Відтак, представлені результати дослідження є достовірними та обґрунтованими. Підсумки дисертації відповідають поставленим завданням.

4. Структура дисертації та основні наукові результати

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Дисертація викладена у 257 сторінках та містить 34 таблиці, 12 рисунків, 4 додатки. Список використаних джерел налічує 309 найменувань.

У вступі до дисертації подано загальну характеристику дисертаційної роботи, обґрунтовано всі положення та відображено зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

У першому розділі дисертаційної роботи здобувачем поглиблено теоретико-методологічні засади та систематизовано підходи науковців до трактування категорії «логістична здійсненність» маркетингових рішень підприємств АПК (С. 44-45), а також розроблено авторську матрицю параметрів логістичної здійсненності маркетингових рішень підприємств АПК (С. 45) та авторську концептуальну модель управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи (С. 49-50).

У другому розділі дисертаційної роботи здобувачем здійснено методично-прикладний аналіз сучасного стану функціонування АПК України в умовах воєнного стану (С. 91-107), наведено результати поглибленого кейс-стаді управління маркетинговою діяльністю чотирьох типів підприємств АПК (С. 108-118) та сформовано класифікаційну матрицю інституційних бар'єрів розвитку маркетингової діяльності на основі застосування багатокритеріального методу CRITIC-TOPSIS (С. 128-135).

У третьому розділі дисертаційної роботи здобувачем розроблено чотирирівневу модель цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств АПК (С. 145-150), запропоновано авторську LDB-модель (Lean-Digital-Behavioral) управління маркетинговою логістикою на основі сполучення концепції бережливого виробництва, цифрових інструментів та

теорії перспектив (С. 176-184), розроблено економетричну модель оцінки ефективності збутових маршрутів на панельних даних ТОВ СП «Нібулон» (С. 165-172) та здійснено стохастичне симуляційне моделювання за методом Монте-Карло для оцінки стратегічних альтернатив адаптації підприємств АПК в умовах невизначеності (С. 192-198).

Наприкінці роботи подано загальні висновки, які відображають найбільш вагомі наукові та практичні результати. Список використаних джерел складено відповідно до вимог. У додатках до роботи подано довідки впровадження результатів дисертаційного дослідження та список публікацій здобувача за темою дисертації, інформацію щодо апробації одержаних практичних результатів.

Вищезазначене підтверджує, що робота за структурою, змістовним наповненням, обсягом та оформленням відповідає вимогам, встановленим МОН України до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертаційна робота за своїм змістом відповідає спеціальності 073-Менеджмент та є логічно-структурованим, завершеним науковим доробком.

5. Наукова новизна одержаних результатів дисертаційної роботи

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи здобувача дозволило встановити, що наукові положення сформульовані самостійно, відображають особистий внесок та визначити основні положення, які характеризують її новизну.

Зокрема, на теоретичному рівні поглиблено трактування сутності «Управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК» (С. 35) в умовах логістичної кризи як інтегрованої адаптивної системи, що змінює традиційну логіку вибору ринку через пріоритет оцінювання реальних логістичних маршрутів;

Удосконалено концептуальні положення щодо оцінювання логістичної дієвості маркетингових рішень шляхом використання системи взаємопов'язаних показників, що характеризують транспортну доступність, логістичні витрати, ризики порушення поставок та часовий резерв до втрати споживчої цінності продукції (С.44-45);

Удосконалено класифікацію інституційних бар'єрів маркетингової діяльності підприємств АПК шляхом їх систематизації за критерієм відтворюваності, що дозволяє розмежувати структурні та ситуативні обмеження маркетингового розвитку (С.136);

У роботі автора подальший розвиток отримав методичний підхід до формування маркетингових стратегій адаптації підприємств АПК до умов логістичної кризи на основі порівняльного аналізу кейсів підприємств різного масштабу, що дало можливість визначити універсальні закономірності адаптації незалежно від розміру суб'єкта господарювання (С.117-118);

Подальший розвиток отримали концептуальні засади цифрового управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК завдяки запропонованій чотирирівневій моделі із горизонтальним антикризовим цифровим буфером, яка враховує специфіку функціонування підприємств в умовах логістичної кризи (С. 166-167);

Автором уперше запропоновано комплексний науково-методичний підхід до моделювання управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК на основі LDB-моделі (Lean-Digital-Behavioral), яка інтегрує інструменти ощадливого управління, цифрової трансформації та поведінкового менеджменту в єдину систему оцінювання із використанням інтегрального індексу цифрової зрілості ILDB (С. 176–184).

Враховуючи вищевикладене слід відзначити, що наукові результати, отримані Краснощока В.В., мають наукову новизну, є обґрунтованими та дисертаційна робота є вагомим внеском у вирішення науково-прикладної проблеми управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи.

6. Особистий внесок здобувача

Наукові результати, які відображені в дисертації, одержані автором самостійно. З наукових праць, що були опубліковані у співавторстві, у роботі використано лише ті положення та ідеї, які становлять індивідуальний внесок автора.

7. Теоретичне та практичне значення отриманих результатів дослідження

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає в удосконаленні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи, а саме: поглибленні теоретичних засад трактування логістичної здійсненності маркетингових рішень; розробці та впровадженні чотирирівневої моделі цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств АПК; розробці авторської LDB-моделі управління маркетинговою логістикою на основі

інтеграції концепції бережливого виробництва, цифрових інструментів та теорії перспектив; удосконаленні методичного підходу до класифікації та градації інституційних бар'єрів із застосуванням багатокритеріального методу CRITIC-TOPSIS; розвитку економетричного інструментарію оцінки ефективності збутових маршрутів на панельних даних та адаптації стохастичного симуляційного моделювання методом Монте-Карло для прийняття маркетингових рішень в умовах високого рівня невизначеності.

Результати дослідження мають високу перспективу впровадження та подальшого використання: підприємствами АПК та аграрними холдингами – під час формування й реалізації адаптивних маркетингових стратегій та антикризових програм управління в умовах логістичних обмежень; органами державної влади – у процесі розроблення програм підтримки аграрного сектору, відновлення логістичної інфраструктури та формування експортної політики; закладами вищої освіти – в освітньому процесі під час викладання дисциплін з маркетингового управління, агромаркетингу, управління ланцюгами постачання та стратегічного менеджменту.

Основні результати дисертаційної роботи вже впроваджено у практичній діяльності ТОВ «Умань Хліб Груп» (Довідка No 345-25 від 08.06.2026 р.), ТОВ «Агрофірма «Агромарк»» (Довідка No 253 від 01.06.2026 р.), СФГ «Оберіг» (Довідка No 19 від 15.06.2026 р.) та Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICS Ukraine) (Довідка No 81 від 19.06.2026 р.).

8. Повнота викладення основних результатів дисертації в наукових працях дисертанта

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи повною мірою висвітлені здобувачем у 17 наукових працях, з них: 7 статей у наукових фахових виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз, 10 тез доповідей за матеріалами науково-практичних конференцій.

Основні положення та результати дисертації розглянуто та схвалено на таких всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: VI Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Стійкий розвиток національної економіки: актуальні проблеми та механізми забезпечення» (27 квітня 2023 р., м. Кривий Ріг); Всеукраїнська науково-практична конференція «Інновінг сучасних трендів в менеджменті безпеки» (26 травня 2023 р., м. Львів); II International Scientific and Practical Conference «Modern Approaches to Problem Solving in Science and Technology» (2023 р., м. Варшава, Польща); Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики та напрями

вдосконалення в економічній та технічній наукових сферах» (5–6 грудня 2023 р., м. Запоріжжя); XI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (2024 р., м. Київ); Міжнародна науково-практична конференція «Міжнародні фінансові аспекти відновлення економіки України» (06 червня 2024 р., м. Київ); III Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (23–24 квітня 2025 р., м. Київ); XVI Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» (24 квітня 2025 р., м. Київ); XIII Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (6 березня 2026 р., м. Київ); IV Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (15–17 квітня 2026 р., м. Київ).

Наукові публікації Краснощока В.В. в повному обсязі розкривають зміст дисертаційного дослідження, його наукову новизну та результати. Обсяг та кількість наукових публікацій відповідають встановленим вимогам. На підставі аналізу наукових публікацій здобувача можна стверджувати про повноту викладу основних наукових положень та результатів у наукових джерелах.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

На підставі аналізу положень, висновків та рекомендацій, що зазначені у дисертації, були сформульовані зауваження та дискусійні положення, зокрема:

1. Авторське визначення поняття «Управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК» (С. 35) є надмірно перевантаженим переліком інструментів та специфічних умов. Через це визначення втрачає теоретичну універсальність і перетворюється на описову характеристику предмета конкретного дослідження.

2. Автору слід чіткіше розмежувати керовані рішення в межах елемента Рlase та неконтрольовані логістично-інфраструктурні обмеження зовнішнього середовища (С. 36-41). Автор стверджує, що класичний підхід 4Р трактує параметр «Рlase» виключно як керовану змінну, тоді як у кризових умовах він стає «жорстким зовнішнім обмеженням». Однак у класичній теорії маркетингу (зокрема в PESTLE-аналізі та концепції маркетингового середовища Ф. Котлера) інфраструктурні, макроекономічні та форс-мажорні чинники завжди розглядаються як зовнішні неконтрольовані обмеження. Тому протиставлення авторського підходу класичним школам за цим критерієм потребує точніших формулювань.

3. Недостатнє обґрунтування критичних порогових значень у матриці «логістичної здійсненності» (С. 44-45), а саме у таблиці 1.3 автор вводить конкретні числові порогові для параметрів логістичної здійсненності (зокрема: $KDT < 0,6$; $LVB > 0,35$; $P3P > 0,3$; $ЧБЗ < 15$ діб). Проте в тексті підрозділу 1.1 відсутнє теоретичне чи розрахункове обґрунтування, чому саме ці значення є універсальними для підприємств АПК. Крім того, встановлення єдиного часового буфера ($ЧБЗ < 15$ діб) без його диференціації за типами аграрної продукції потребує додаткового обґрунтування.

4. Виділені в підрозділі 2.3 (С.135-136) структурні та ситуативні інституційні бар'єри описано досить детально, проте надалі (у розділі 3) автор не повністю показує, як саме розроблена LDB-модель компенсаційно нівелює кожен із виявлених типів інституційних обмежень на рівні окремого підприємства, що вказує на розрив між аналітичною частиною та розробленим авторським інструментарієм.

Зазначені вище дискусійні положення та зауваження до роботи Краснощока В.В. жодним чином не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.

10. Загальний висновок

Дисертація Краснощока Валерія Валерійовича на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи» є завершеною науковою працею, що містить нові науково обґрунтовані результати особисто проведених здобувачем досліджень та присвячена вирішенню актуального наукового і практичного завдання із удосконалення теоретико-методичних засад і науково-практичних підходів управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України в умовах логістичної кризи. Робота за змістом, сутністю, структурою та оформленням відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертаційне дослідження виконано автором самостійно, на високому теоретико-методичному рівні, з дотриманням норм академічної доброчесності та характеризується логічно-структурованою обґрунтованістю та послідовністю. Отримані висновки мають практичне значення, підтверджені результатами дослідження та є науково-обґрунтовані. Основні положення та результати висвітлено у публікаціях автора.

Можна зробити висновок, що дисертація Краснощока В.В. відповідає спеціальності 073 – Менеджмент, вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 (зі змінами) «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України від

12.01.2022 р. № 44 (зі змінами) «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор – Краснощок Валерій Валерійович – заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Рецензент:

кандидат економічних наук,
доцент, доцент в.о. завідувача кафедри
управління персоналом і маркетингу
Запорізького національного університету

Вікторія МАЛТИЗ