

Голові разової спеціалізованої вченої ради ID 16337
Запорізького національного університету
докторці економічних наук, професорці Марковій Світлані Вікторівні
69600, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 66

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу КРАСНОЩОКА Валерія Валерійовича «Управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Актуальність теми дисертаційного дослідження та зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Повномасштабна агресія РФ, що спричинила руйнування транспортної інфраструктури, обмеження морських перевезень, зростання вартості логістичних операцій і нестабільність експортних коридорів, порушила усталені схеми збуту аграрної продукції та змінила умови і зміст управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу. Ринкова привабливість напряму збуту не гарантує можливості виконання контракту, коли доступність маршруту, сукупні логістичні витрати, ризик зриву поставки та часові обмеження виходять за допустимі значення. Маркетингове рішення в таких обставинах потребує одночасного узгодження попиту, ціни, контрактних умов і фактичної можливості доставки продукції.

Специфіка агропромислового сектору визначає додаткові вимоги до такого узгодження. Сезонність виробництва, обмежені строки зберігання окремих видів продукції, просторова фіксованість активів, залежність від біржового ціноутворення та нерівний доступ підприємств до транспортної й цифрової інфраструктури зумовлюють різні конфігурації маркетингових рішень. Наукового опрацювання потребує інструментарій, який поєднує вибір

ринку, оцінювання логістичного каналу, управління витратами й ризиками та враховує відмінності ресурсних можливостей підприємств АПК.

Дисертаційну роботу Краснощока Валерія Валерійовича присвячено розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України в умовах логістичної кризи. Її спрямованість відповідає проблематиці спеціальності 073 Менеджмент, оскільки пов'язана з обґрунтуванням порядку формування маркетингових рішень, оцінюванням їх логістичної здійсненності, визначенням інституційних обмежень, цифровізацією управлінських процедур і диференціацією стратегій підприємств різного масштабу.

Тему дослідження пов'язано з науково-дослідною роботою Запорізького національного університету «Геостратегічні трансформації та траєкторія національної безпеки в контексті відбудови і сталого розвитку України» (номер державної реєстрації 0123U100137, 2023–2025 рр.). Під час її виконання автором обґрунтовано теоретико-методичні положення управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи та розроблено LDB-модель, що поєднує операційний, цифровий і поведінковий компоненти управлінського впливу.

Ступінь обґрунтованості результатів, висновків і рекомендацій дослідження. Ознайомлення зі змістом дисертації, публікаціями автора та матеріалами практичного використання результатів дає змогу позитивно оцінити загальний рівень обґрунтованості сформованих наукових положень, висновків і рекомендацій.

Теоретичну основу дисертаційної роботи склали системний і процесний підходи, методи аналізу та синтезу, історико-логічний і порівняльний методи при дослідженні розвитку підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК; класифікація і типологізація при систематизації теоретичних шкіл, логістичних сценаріїв та інституційних бар'єрів; статистичний аналіз і кейс-стаді при оцінюванні галузевих тенденцій та управлінських практик підприємств; VSM-аналіз при визначенні втрат у маркетингово-логістичному

ланцюгу; регресійне, оптимізаційне та сценарне моделювання при формуванні LDB-моделі; метод Монте-Карло при оцінюванні розподілу маркетингових результатів; метод CRITIC-TOPSIS при порівнянні інституційних інструментів підтримки; положення теорії перспектив при дослідженні поведінкової складової управлінських рішень.

Інформаційну базу сформовано з наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, офіційних статистичних матеріалів, аналітичних документів українських та міжнародних установ, даних ФАО, галузевих асоціацій, міжнародних товарних бірж, відкритої звітності підприємств АПК і власних розрахунків автора. Емпірична частина охоплює галузеві показники, матеріали підприємств різного масштабу та поглиблений розрахунковий кейс ТОВ СП «Нібулон». Таке поєднання джерел забезпечило можливість зіставити загальногалузеві зміни з конкретними управлінськими рішеннями підприємств.

Основні положення дисертаційної роботи апробовано шляхом публікації результатів, їх обговорення на науково-практичних конференціях і використання окремих методичних розробок у діяльності підприємств та професійного об'єднання. Структура дослідження відповідає послідовності поставлених завдань: від уточнення теоретичних положень і визначення галузевої специфіки до аналітичної оцінки, моделювання та формування стратегічних рекомендацій.

Наукові положення, висновки і рекомендації Краснощока Валерія Валерійовича у цілому характеризуються достатнім рівнем аргументації та свідчать про особистий внесок здобувача в розвиток теоретико-методичного інструментарію управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу в умовах логістичних обмежень.

Наукова новизна отриманих результатів, положень та висновків дисертаційної роботи. Основний науковий результат дисертації полягає в розвитку теоретико-методичних засад та формуванні прикладного інструментарію управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України в умовах логістичної кризи.

Автором на захист виносяться такі результати, що містять елементи наукової новизни:

1) поглиблено теоретичні положення управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК (с. 33–50). У роботі систематизовано функціонально-інструментальний, стратегічно-системний і координаційно-адаптивний напрями наукової думки, визначено придатність відповідних підходів до умов тривалої логістичної кризи та сформульовано авторське визначення управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК. Наукове значення результату полягає в поєднанні ринкового вибору з попередньою оцінкою можливості реалізації маркетингового рішення;

2) обґрунтовано галузеві особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК (с. 51–70). Автором систематизовано природно-біологічні, просторово-інфраструктурні та ринково-структурні обмеження аграрного виробництва, досліджено зміну логістичних каналів після 2022 р. та розроблено п'ятисценарну класифікацію збуту. Особливістю результату є введення логістичної здійсненності до складу критеріїв маркетингового рішення поряд із параметрами ринкового попиту;

3) сформовано інтегрований методологічний підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи (с. 71–88). У ньому поєднано системний, стратегічний, маркетингово-орієнтований, резилієнс-орієнтований, цифрово-аналітичний і ризик-орієнтований підходи, визначено зміну їх пріоритетності залежно від фази кризи. Прикладним елементом підходу є матриця логістичної здійсненності за параметрами КДТ, ІЛВ, РЗП і ЧБЗ;

4) розвинуто аналітичний підхід до оцінювання тенденцій управління підприємствами АПК України у 2022–2025 рр. (с. 91–105). У дисертації досліджено зміни виробництва, експорту, логістичних каналів, цифровізації, державної підтримки та євроінтеграційних вимог, а також їх неоднаковий вплив на великі, середні й малі підприємства. Наукову цінність має розмежування

галузових змін за тривалістю дії та ресурсними можливостями суб'єктів господарювання;

5) набув подальшого розвитку науково-методичний підхід до формування стратегій маркетингової адаптації підприємств АПК на основі кейс-стаді підприємств різного масштабу (с. 106–121). Порівняння управлінських практик дало змогу визначити роль вертикальної інтеграції, попередньої управлінської підготовленості, аналітичного забезпечення та проактивного сценарного планування у збереженні збутової спроможності підприємств;

6) удосконалено класифікацію інституційних бар'єрів маркетингової діяльності підприємств АПК за критерієм відтворюваності (с. 122–140). Виокремлено логістично-інфраструктурні, фінансово-страхові, інформаційно-аналітичні, регуляторно-процедурні, стратегічно-цільові та регіонально-диференційовані бар'єри, розмежовано їх структурну й ситуативну складові. Оцінювання інституційних інструментів методом CRITIC-TOPSIS забезпечило кількісну основу для визначення пріоритетів державної та галузевої підтримки;

7) розроблено чотирирівневу модель цифрового управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК (с. 143–166). Модель охоплює операційний, тактичний, стратегічний і трансформаційний рівні, доповнені горизонтальним антикризовим цифровим буфером. Особливістю результату є узгодження цифрових інструментів із завданнями маркетингового управління, логістичними ризиками та відмінностями цифрової зрілості підприємств;

8) вперше запропоновано комплексний науково-методичний підхід до моделювання управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК через LDB-модель Lean-Digital-Behavioral (с. 167–187). У моделі поєднано VSM-аналіз маркетингово-логістичного ланцюга, оцінювання цифрової зрілості, поведінкову складову на основі коефіцієнта уникнення втрат, регресійне, оптимізаційне та сценарне моделювання. Результат орієнтовано на узгоджене оцінювання операційних, цифрових і поведінкових чинників маркетингової результативності;

9) обґрунтовано систему стратегічних напрямів управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК України (с. 188–213). Автором визначено відмінності LDB-стратегій для великих, середніх і малих підприємств, сформовано чотирифазову дорожню карту трансформації, систему ключових показників та інтегральний індекс LDB-зрілості. Практичне значення результату полягає у диференціації складу заходів, строків і ресурсних параметрів відповідно до масштабу та цифрової спроможності підприємства.

Основні положення дисертаційної роботи Краснощока Валерія Валерійовича у цілому формують теоретико-методичний базис управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи. За характером і рівнем наукової новизни отримані результати відповідають кваліфікаційній науковій праці на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження. Результати дисертаційної роботи Краснощока Валерія Валерійовича мають теоретичне і практичне значення. Теоретична складова полягає в уточненні змісту управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи, розвитку положень щодо логістичної здійсненності маркетингових рішень, систематизації інституційних бар'єрів та поєднанні операційного, цифрового і поведінкового компонентів у LDB-моделі.

Практичне значення результатів дослідження пов'язане з розробленням матриці логістичної здійсненності маркетингових рішень, п'ятисценарної класифікації каналів збуту, моделі цифрового управління, інструментарію LDB-оцінювання та системи стратегічних напрямів для підприємств різного масштабу. Ці розробки можуть використовуватися при виборі ринків і маршрутів, визначенні пріоритетів цифровізації, формуванні програм адаптації та оцінюванні інституційних інструментів підтримки аграрного сектору.

Практичну цінність результатів підтверджують довідки про їх використання. Інтегральну LDB-модель управління маркетинговою діяльністю використано в діяльності ТОВ «Умань Хліб Груп» (довідка № 345-25 від 08.06.2026 р.). П'ятисценарну класифікацію логістичних каналів збуту та матрицю логістичної здійсненності застосовано у ТОВ «Агрофірма «Агромарк»» (довідка № 253 від 01.06.2026 р.) і СФГ «Оберіг» (довідка № 19 від 15.06.2026 р.). Класифікацію інституційних бар'єрів використано Асоціацією «Український національний комітет Міжнародної торгової палати» (ICC Ukraine) (довідка № 81 від 19.06.2026 р.).

Зміст упроваджених положень відповідає предмету дисертації та підтверджує можливість практичного використання окремих елементів запропонованого інструментарію в управлінні маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу.

Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях. Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано у 17 наукових працях. Із них 7 статей у наукових фахових виданнях України, 5 із яких підготовлено у співавторстві, та 10 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій, у тому числі міжнародних.

Тематика публікацій охоплює теоретичні положення управління маркетинговою діяльністю, трансформацію каналів збуту підприємств АПК, логістичні платформи, цифрові інструменти, маркетингові стратегії адаптації та економічне відновлення. Опубліковані праці відображають основні результати, винесені на захист, і відповідають вимогам пп. 8, 9 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 12.01.2022 р. № 44.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Краснощока Валерія Валерійовича містить анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг роботи

становить 257 сторінок, основний обсяг – 221 сторінка. У дисертації наведено 34 таблиці, 12 рисунків і 4 додатки; список використаних джерел налічує 309 найменувань.

Структура роботи відповідає логічній послідовності дослідження. У першому розділі розкрито теоретико-методичні положення управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичної кризи. У другому розділі досліджено сучасні тенденції, управлінські практики підприємств та інституційні бар'єри. У третьому розділі розроблено модель цифрового управління, LDB-модель і стратегічні напрями маркетингової трансформації підприємств АПК.

Теоретичні положення, аналітичні результати та методичні розробки конкретизовано у таблицях, рисунках, формулах і додатках. Список використаних джерел охоплює вітчизняні та зарубіжні наукові праці, статистичні матеріали, документи міжнародних організацій, нормативні акти, галузеві звіти й відкриті дані підприємств.

Дисертаційну роботу оформлено відповідно до встановлених вимог. Її структура, зміст, апробація та практичне використання результатів відповідають вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи. Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи Краснощока Валерія Валерійовича, її теоретичне, аналітичне та прикладне наповнення, необхідно звернути увагу на окремі дискусійні положення.

1. У формулюваннях наукової новизни та підрозділах 1.1–1.2 автор використовує поняття «логістична дієвість», «логістична дієздатність» і «логістична здійсненність» для характеристики центрального обмеження маркетингового рішення (с. 27–29, 33–59). Зазначені поняття не є тотожними, оскільки здійсненність визначає можливість реалізації рішення, дієвість характеризує досягнутий результат, а дієздатність стосується спроможності суб'єкта або системи до дії. Матриця КДТ/ІЛВ/РЗП/ЧБЗ за складом показників

фактично оцінює логістичну здійсненність альтернативи. Термінологічна непослідовність ускладнює ідентифікацію авторського результату та розмежування попереднього логістичного відбору альтернатив і подальшого маркетингового вибору ринку.

2. У підрозділах 1.1–1.2 сформовано матрицю логістичної здійсненності з пороговими значеннями $KDT \geq 0,60$, $ILB \leq 0,35$, $P3P \leq 0,30$ і $ЧБЗ \geq 15$ діб та розроблено п'ять сценаріїв логістичних каналів збуту (с. 44–47, 59–63). Разом з тим у роботі не розкрито процедуру емпіричного визначення цих меж. Застосування однакових порогів до зернових, олійних культур, продукції тваринництва та швидкопсувної продукції недостатньо враховує відмінності строків зберігання, технологій перевезення, сезонності та контрактної відповідальності. За відсутності калібрування за товарними групами і типами маршрутів віднесення каналу до певного сценарію значною мірою залежить від вихідного припущення щодо граничних значень.

3. У підрозділі 3.2 автором побудовано множинну регресійну модель маркетингових результатів ТОВ СП «Нібулон» (с. 170–173). Разом з тим у специфікації моделі та інтерпретації її результатів наявні окремі неузгодженості. Одиниці вимірювання залежної змінної не відповідають тлумаченню коефіцієнта при питомих логістичних витратах, заявлена дихотомічна змінна не відображена в рівнянні та таблиці, а наведені показники діагностики не повністю узгоджуються з параметрами моделі. Крім того, застереження додатка Б щодо верифікованості окремих змінних суперечать висновку про статистичне підтвердження всіх гіпотез. Це звужує можливості відтворення розрахунків і потребує обережнішого визначення рівня емпіричної апробації LDB-моделі.

4. У підрозділі 3.2 поведінковий компонент LDB-моделі кількісно представлено коефіцієнтом уникнення втрат λ , визначеним на основі ретроспективного аналізу управлінських рішень ТОВ СП «Нібулон» (с. 171, 181–188). Водночас визначення λ за даними того самого підприємства, для якого оцінено маркетингову маржу, створює ризик ендогенності. Операційний

і цифровий компоненти також розмежовано неповністю, оскільки окремі цифрові елементи враховано у складі Lean-індексу. Адитивна регресія не дає змоги статистично відокремити ефект взаємодії Lean, Digital і Behavioral. Тому заявлений результат коректніше характеризувати як сукупний ефект інтегрованого сценарію, а не як чистий синергетичний ефект трьох компонентів.

5. У підрозділі 3.3 обґрунтовано диференційовані ILDB-стратегії, бюджети, цільові значення KPI та межі ILDB для великих, середніх і малих підприємств АПК (с. 188–214). Кількісну основу цих параметрів сформовано переважно за матеріалами ТОВ СП «Нібулон», тоді як значення для середніх і малих підприємств отримано шляхом логічного масштабування. Автор безпосередньо визнає необхідність їх перевірки на ширшій вибірці (с. 214), проте у висновках і положеннях новизни відповідні орієнтири характеризуються як диференційована система для підприємств різного масштабу. Практичне використання окремих рекомендацій не замінює емпіричної валідації бюджетів, цільових KPI та меж ILDB. Сфера застосування цих кількісних параметрів має визначатися товарним профілем, масштабом підприємства та наявністю порівнянних даних.

Висловлені зауваження стосуються окремих понятійних і методичних аспектів дисертаційної роботи та не змінюють її загальної позитивної оцінки. Вони визначають питання, що можуть бути уточнені під час подальших досліджень управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК в умовах логістичних обмежень.

Загальні висновки щодо дисертаційної роботи. Дисертаційна робота Краснощока Валерія Валерійовича «Управління маркетинговою діяльністю підприємств агропромислового комплексу України в умовах логістичної кризи» є завершеною самостійною науковою працею. У ній отримано теоретичні, методичні та прикладні результати, сукупність яких забезпечує розв'язання наукового завдання з розвитку засад та інструментарію управління маркетинговою діяльністю підприємств АПК за логістичних обмежень.

За змістом, характером наукової новизни, обсягом публікацій, апробацією та практичним використанням результатів дисертація відповідає вимогам пп. 5, 6, 7, 8, 9 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 12.01.2022 р. № 44, а Краснощок Валерій Валерійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та
адміністрування
ДВНЗ «Донбаський державний
педагогічний університет»
Міністерства освіти і науки України
(м. Дніпро)

Сергій КОБЕРГА