РІШЕННЯ
щодо присудження наукового ступеня доктора наук

Спеціалізована вчена рада з присудження наукового ступеня доктора наук Д 65.356.02 Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України прийняла рішення про присудження наукового ступеня доктора економічних наук КАЛІНІЧЕНКУ Сергію Миколайовичу на підставі прилюдного захисту докторської дисертації «Стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» у вигляді рукопису, за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) «26» грудня 2025 року, протокол № 17.

КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович 1982 року народження, громадянин України, освіта вища: закінчив 2006 р. закінчив Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка за спеціальністю «Економіка підприємства» та здобув кваліфікацію економіста.

Наукові ступені і вчені звання: кандидат економічних наук затверджено з 2015 року.

Докторант в Інституті тваринництва Національної академії агарних наук України з вересня 2025 року до теперішнього часу.

Докторська дисертація виконана у відділі економіки, менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Науковий консультант КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович, доктор економічних наук, професор, в.о. директора Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України.

Рекомендовано до захисту 03 листопада 2025 року.

Здобувач має 41 наукову публікацію за темою дисертації, з них 25 статей в наукових фахових виданнях, 5 статті у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та WoS, 11 матеріалів та тез конференцій тощо.

Опоненти:

ЛУПЕНКО Юрій Олексійович, доктор економічних наук за спеціальністю 08.07.02 – економіка сільського господарства і АПК , професор за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством, академік НААН, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» Національної академії аграрних наук України, директор дав позитивний відгук із зауваженнями:

1. У пункті 1.1., проведено комплексний і змістовний виклад ключових викликів, що впливають на стратегічну поведінку аграрних підприємств. Водночас дана частина дослідження потребує певної структурної узгодженості та чіткого розмежування між зовнішніми і внутрішніми чинниками впливу. Також доцільним є посилення емпіричної бази викладених положень, наприклад, шляхом наведення статистичних даних, результатів опитувань або прикладів із практики вітчизняних аграрних підприємств, які підтверджують висловлені тези щодо мотиваційної моделі «виживання» та трансформації стратегічних орієнтирів.

2. Попри загалом логічне та аргументоване представлення ролі стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу, подане потребує уточнення в низці аспектів (пп. 1.3). Насамперед доцільно чітко розмежувати поняття «мобілізація» і «розвиток» як самостійні управлінські процеси, що мають відмінні часові горизонти, цілі й управлінські завдання: перше поняття передбачає активізацію наявних ресурсів у відповідь на короткострокові виклики, тоді як друге фокусується на створенні нових можливостей у стратегічній перспективі. Така диференціація дозволила б уникнути змішування понять і підвищити аналітичну чіткість викладу.

3. В дисертаційній роботі комплексно охоплено методологічні засади стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств (розділ 2, п. 2.2), проте вимагає додаткової концептуальної чіткості та поглиблення теоретичного аналізу. Зокрема, запропонована типологія підходів заслуговує на позитивну оцінку, однак не розкрито логіку їх відбору та не обґрунтовано, чому саме ці п’ять підходів є базовими у стратегічній діагностиці, з огляду на широкий спектр існуючих теоретичних рамок (наприклад, еволюційного, вартісного, когнітивного підходів тощо). Також потребує уточнення питання взаємозв’язку між підходами: чи вони є взаємодоповнюваними, чи можуть застосовуватися ізольовано залежно від цілей діагностики.

4. Робота містить ґрунтовний компаративний аналіз особливостей

землекористування та зайнятості в аграрному секторі України й країн ЄС, однак потребує поглиблення теоретико-методологічного підґрунтя для формалізації висновків (пп 3.1). Зокрема, доцільно верифікувати порівнювані показники, з огляду на те, що критерії класифікації фермерських господарств, методики обліку зайнятості та рівні механізації в різних країнах можуть відрізнятися. Урахування зазначених аспектів дозволило б зміцнити аргументацію, підвищити наукову обґрунтованість висновків та забезпечити глибший міжсистемний аналіз.

5. Представлена типологія можливостей підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрного підприємства є змістовною й охоплює ключові управлінські напрями, однак потребує глибшого обґрунтування механізму їх пріоретизації (пп. 5.2). Зокрема, рекомендація щодо побудови матриці стратегічних можливостей сформульована переважно на концептуальному рівні, без уточнення системи критеріїв оцінювання, таких як стратегічна релевантність, економічна доцільність, ресурсна забезпеченість, рівень ризику, час реалізації або узгодженість із загальною стратегією підприємства.

ІГНАТЕНКО Микола Миколайович, доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), професор по кафедрі економіки, Університету Григорія Сковороди в Переяславі, завідувач кафедри економіки дав позитивний відгук із зауваженнями:

1. Автор ґрунтовно описує теоретичні засади формування ефекту «подвійного потенціалу», проте у роботі варто було б детальніше розкрити прикладні механізми його реалізації для підприємств різних масштабів. Зокрема, залишається не зовсім зрозумілим, яким чином інструментарій мобілізації прихованих резервів відрізнятиметься для малих фермерських господарств, що мають обмежений доступ до капіталу, порівняно з великими агрохолдингами, які володіють значними адміністративними та технологічними ресурсами.

2. У дисертації запропоновано моделі сценарного розвитку підприємств (оптимістичний, базовий, песимістичний), проте потребує додаткового наукового обґрунтування вибір конкретних часових горизонтів. В умовах надвисокої волатильності аграрних ринків та воєнних ризиків в Україні традиційні середньострокові прогнози можуть втрачати актуальність.

Було б доцільно уточнити, як автор пропонує коригувати ці горизонти в режимі реального часу для збереження адаптивності стратегії.

3. Автор розглядає зовнішнє середовище системно, проте доцільно було б поглибити аналіз впливу глобальних кліматичних змін як окремого, критично важливого стратегічного фактору. Кліматичні ризики безпосередньо трансформують структуру економічного потенціалу (через зміну родючості ґрунтів, необхідність зрошення, зміну структури посівів), що вимагає специфічних управлінських рішень у межах пропонованої архітектури стратегічного управління.

4. Підтримуючи авторську ідею щодо необхідності впровадження «smart-farming» та цифрових інструментів, слід зазначити, що в роботі недостатньо уваги приділено оцінюванню інституційних та інфраструктурних бар'єрів на шляху диджиталізації. Зокрема, варто було б окреслити механізми стратегічного управління ризиками цифрової нерівності, які можуть виникати у депресивних аграрних регіонах.

5. У запропонованій концепції мобілізації потенціалу основний акцент зроблено на ресурсно-технологічних та організаційних аспектах. Проте реалізація складних стратегічних моделей у VUCA-середовищі потребує специфічних компетенцій персоналу. Бажано більш детально висвітлити роль людського капіталу як «драйвера» стратегічної адаптації та методи трансформації корпоративної культури під час впровадження нових стратегій.

6. Автор розглядає інтеграційні механізми, проте у роботі доцільно було б розширити аналіз ролі агропромислових кластерів та екосистем у нарощуванні сукупного економічного потенціалу підприємств. Зокрема, дискусійним є питання розподілу стратегічних вигод від синергії між учасниками таких об'єднань та механізмів управління колективним потенціалом.

ЯЦІВ Ігор Богданович, доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), професор по кафедрі підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С.З. Ґжицького, професор кафедри підприємництва і торгівлі дав позитивний відгук із зауваженнями:

1. Опис сучасного етапу розвитку теорії стратегічного управління (2000–2020-ті рр.) в підрозділі 1.1 є концептуально насиченим і актуальним, однак значна увага до цифрових технологій, ESG-підходів та дизайн-мислення

має радше узагальнюючий характер. Доцільним виглядало б більш чітко пов'язати ці тенденції з економічними механізмами формування та використання економічного потенціалу підприємств, що дозволило б змістовніше інтегрувати даний теоретичний блок у загальну логіку дисертаційного дослідження.

2. У підрозділі 1.2 подано розширений огляд підходів до трактування категорії економічного потенціалу на різних рівнях економічної системи. Водночас авторське визначення економічного потенціалу підприємства, яке є безпосереднім об'єктом дослідження, з'являється після аналізу узагальнених трактувань мікро-, мезо- та макрорівнів, що певною мірою ускладнює методологічну ідентифікацію рівня дослідження на початковому етапі викладу. Доцільним виглядало б чіткіше акцентувати це визначення як базове або структурно розмежувати дефініції за рівнями з відповідною операціоналізацією, що посилило б методологічну чіткість підрозділу.

3. У підрозділі 2.2 блок економетричного моделювання подано з надмірно «важким» інструментарієм (VAR, ARIMA, панельні моделі, цифрові двійники) та припущенням про наявність довгих часових рядів (5–10 років), однак не конкретизовано, чи є така інформаційна база реально доступною для типового аграрного підприємства, особливо малого або середнього. За відсутності цієї емпіричної та змінної специфікації відповідний фрагмент виглядає як завищення методичного апарату порівняно з реальними можливостями даних.

4. У підрозділі 4.1 допущено методологічно вразливе змішування рівнів аналізу: після розгляду маркетингово-збутових рішень на рівні підприємства без належного логічного «містка» вводиться макростатистика експорту України за 2024 рік і робляться узагальнення щодо «майбутнього вектору розвитку галузі». За відсутності чітко прописаного механізму трансляції макропоказників у мікрорівневі управлінські висновки (через параметри попиту, цінові сигнали, вимоги ринків, контрактні моделі, структуру каналів збуту та KPI підприємства) такий перехід виглядає декларативним.

5. У підрозділі 5.3 загалом коректно окреслено контекст функціонування аграрних підприємств у VUCA-середовищі та наведено широкий спектр інструментів адаптивного реагування. Водночас зміст підрозділу місцями зміщується у бік теоретичного опису концепції VUCA та загальних характеристик турбулентності, через що слабше простежується

основна логіка теми - саме створення, використання та вдосконалення системи стратегічного управління як управлінського контуру. Доцільним видається чіткіше структурування викладу навколо архітектури системи (складові, ролі, регламенти, цикл «планування–реалізація–контроль–коригування»).

На докторську дисертацію та реферат надійшли відгуки:

1) Одеський державний аграрний університет, завідувач кафедри обліку і оподаткування, д.е.н., професор Ірина КРЮКОВА, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) понятійно-категоріальний апарат дослідження, попри його широту та ґрунтовне теоретичне підґрунтя, у ряді положень видається надмірно ускладненим. Зокрема, дефініції «економічний потенціал», «стратегічне управління економічним потенціалом» і «архітектура стратегічного управління» містять значну кількість описових елементів, що ускладнює їх практичне використання як інструментів прикладного аналізу та управління на рівні конкретного аграрного підприємства.

2) Сумський національний аграрний університет, проректор з наукової та міжнародної діяльності, д.е.н, професор Юрій ДАНЬКО, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) методологія стратегічної діагностики економічного потенціалу, що поєднує SWOT-, GAP-аналіз, індикаторні та економетричні методи, виглядає концептуально цілісною, проте в рефераті недостатньо деталізовано процедуру інтеграції різних методів у єдиний узагальнюючий інструмент оцінювання та відстеження характеристик потенціалу, що може ускладнювати відтворюваність запропонованого підходу іншими дослідниками та практиками .

3) ННЦ «Інститут аграрної економіки» НААН, головний науковий співробітник відділу організації менеджменту, публічного управління та адміністрування, д.е.н., професор, член-кореспондент НААН Андрій ГУТОРОВ, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) типологія стратегій розвитку аграрних підприємств, запропонована автором, є логічною та змістовною, однак у рефераті бракує чітких критеріїв віднесення конкретних підприємств до того чи іншого типу стратегій, особливо в умовах змішаних або перехідних моделей розвитку, характерних для сучасного аграрного сектору України.

4) Національний університет біоресурсів і природокористування України, завідувач кафедри глобальної економіки, д.е.н., професор, ВДОВЕНКО Наталія, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) в рефераті

недостатньо розкрито кількісні результати впровадження прийомів, підходів, процедур та інших запропонованих управлінських та організаційних рішень, які слід було проілюструвати отриманими економічними ефектами, приростом ефективності, зниженням витрат тощо. Вказане обмежує можливості оцінювання реальної результативності запропонованих механізмів стратегічного управління .

5) ЗВО «Подільський державний університет», директор навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів, д.е.н., професор Микола МІСЮК, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) в рефераті недостатньо розкрито кількісні результати впровадження прийомів, підходів, процедур та інших запропонованих управлінських та організаційних рішень, які слід було проілюструвати отриманими економічними ефектами, приростом ефективності, зниженням витрат тощо. Вказане обмежує можливості оцінювання реальної результативності запропонованих механізмів стратегічного управління.

6) Сумський національний аграрний університет, завідувач кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової, д.е.н, професор Альвіна ОРЄХОВА, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) маркетингово-збутовий та цифровий компоненти економічного потенціалу посідають важливе місце у структурі дослідження, проте в орефераті вони подані переважно на концептуальному рівні. Доцільним було б чіткіше окреслити специфіку їх застосування для підприємств різних організаційно-правових форм і масштабів діяльності.

7) Криворізький державний педагогічний університет, професор кафедри туризму та економіки, д.е.н., доцент, Ірина РОМАНЮК, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) значний обсяг поставлених завдань і використаного інструментарію свідчить про масштабність і комплексність дослідження, однак у рефераті це призводить до певної фрагментарності викладу окремих положень, що ускладнює сприйняття логіки переходу від теоретичних узагальнень до прикладних рекомендацій та стратегічних висновків.

8) Полтавський державний аграрний університет, завідувач кафедри маркетингу, д.е.н., професор Володимир ПИСАРЕНКО, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) у рефераті задекларовано формалізацію казуальних зв’язків між стратегіями розвитку аграрних підприємств і процесами відтворення компонентів економічного потенціалу, однак не конкретизовано,

які саме методи моделювання застосовано для побудови цих зв'язків та як вони використовуються в управлінських рішеннях.

9) Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу д.е.н., професор Тетяна ВЛАСЕНКО, відгук позитивний, критичні зауваження:1) автор декларує динамічний і системний характер економічного потенціалу аграрного підприємства та зазначає, що його структура представлена у вигляді комплексу взаємопов'язаних складових (рис. 1), однак у тексті відсутнє пояснення логіки їх взаємодії та ієрархії. Не уточнено, які складові мають базовий характер, а які виконують підсилювальну або похідну функцію, що ускладнює сприйняття структури економічного потенціалу як цілісної системи.

10) Одеський національний технологічний університет, професор кафедри туристичного бізнесу та рекреації, д. е.н., професор Ірина КРУПІЦА, відгук позитивний, критичні зауваження: 1) Запропонована матриця впливу типів стратегій на компоненти економічного потенціалу є методично зрозумілою, однак у тексті не розкрито, на підставі яких критеріїв здійснювалося віднесення впливу до позитивного, нейтрального чи обмежуючого. Відсутність пояснення логіки оцінювання (+ / ± / –) ускладнює відтворюваність матричної моделі та її використання як інструменту стратегічної діагностики.

У дискусії взяли участь члени докторської ради:

Володимир ОРЕЛ, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.05, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) репрезентативні статистичні дані, що відображають ключові тенденції розвитку аграрного сектору слід було посилити порівняльним аналізом (розділ 3) на основі більш широкого використання індексних та відносних показників, що дозволило б точніше оцінити інтенсивність змін економічного потенціалу різних груп аграрних підприємств; 2) потребує більш чіткого обґрунтування економічної доцільності впровадження окремих цифрових інструментів для малих і середніх аграрних підприємств, з урахуванням їх ресурсних обмежень.

Тетяна ЛАРІНА, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, без критичних зауважень.

Ігор БОГДАНЮК, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) у роботі спостерігається певна

переобтяженість теоретико-методологічного апарату, що ускладнює чітке розмежування між власне стратегічним управлінням економічним потенціалом та суміжними управлінськими категоріями – зокрема стратегічним розвитком, антикризовим управлінням і управлінням стійкістю; 2) у низці положень стратегічне управління економічним потенціалом фактично ототожнюється з універсальною системою управління підприємством загалом, що може призвести до певної теоретично-методичної невизначеності рекомендацій.

Світлана ПЛОТНИЦЬКА, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) верифікація показників при компаративному аналізі особливостей землекористування та зайнятості в аграрному секторі України й країн ЄС підвищила б наукову обґрунтованість висновків та забезпечила глибший міжсистемний аналіз.

Володимир ЛАГОДІЄНКО, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.05, виступ позитивний, без критичних зауважень.

Олена ПОТИШНЯК, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) було б доцільно більш детально диференціювати стратегії залежно від масштабів і спеціалізації аграрних підприємств.

Ігор СЕНЧУК, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) потребує емпіричної верифікації окремих моделей та сценаріїв, зокрема щодо чутливості результатів до зміни вхідних параметрів та можливості їх використання як інструментів регулярного стратегічного менеджменту, а не лише аналітичного прогнозування.

Лариса МАРМУЛЬ, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.05, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) доцільно було б більш чітко структурувати цифрові елементи економічного потенціалу та цифрові елементи управління згідно його 6 рівнів.

Олександр КОРНІЄЦЬКИЙ, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.05, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) теоретичні положення щодо сутності стратегічного управління аграрними підприємствами могли б бути посилені аналізом зарубіжного досвіду їх практичної імплементації в аграрних холдингах для розширення порівняльного аспекту дослідження; 2) типологізація стратегій розвитку аграрних підприємств та методологічні принципи систем стратегічного менеджменту могли б бути подані більш

розгорнуто з детальнішим розкриттям змісту окремих аспектів; 3) аналіз параметрів економічного потенціалу можна було б доповнити більш деталізованими статистичними показниками регіональних відмінностей в Україні для посилення емпіричної складової; 4) підвищити прикладну цінність результатів могло б додаткове висвітлення впливу запропонованих ресурсно-технологічних векторів модернізації (smart-farming) та інтеграційних механізмів концентрації капіталу на подолання ринкових дисбалансів; 5) доцільним було б детальніше проаналізувати специфічні ризики впровадження інструментарію стратегічного управління (зокрема кліматичні та геополітичні) та окреслити шляхи їх мінімізації.

Тетяна МАРЕНИЧ, доктор економічних наук, спеціальність 08.00.04, виступ позитивний, критичні зауваження: 1) в табл. 2 (стор. 17 реферату) подано порівняльну характеристику традиційних і сучасних методів оцінки ефективності аграрних підприємств. Доцільно будо б прокоментувати, що заважає широкому використанню сучасних методів оцінки, оскільки вони мають явні переваги над традиційними; 2) додаткового пояснення потребує твердження, що економічний потенціал аграрного сектору України формується на тлі суттєвого зростання продуктивності праці за умов структурної трансформації та воєнних шоків, адже продуктивність праці в сільському господарстві за 2010–2023 роки майже потроїлася (стор. 23 реферату), оплата праці в аграрних підприємствах порівняно з іншими галузями економіки є низькою, як і показник доданої вартості на одного працівника; 3) Бажано було б продемонструвати прикладний характер запропонованої структури ключових показників ефективності, інтегрованих у загальну модель управління економічним потенціалом аграрного підприємства.

При проведенні таємного голосування виявилося, що із 12 членів докторської ради, які взяли участь у голосуванні (з них 6 докторів наук за профілем дисертації), проголосували:

«За» 12 членів докторської ради,

«Проти» - немає,

недійсних бюлетенів – немає.

ВИСНОВОК

спеціалізованої вченої ради Д 65.356.02 в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України по дисертаційній роботі Калініченка Сергія Миколайовича на тему «Стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика», поданій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

1. Формулювання наукової проблеми або завдання. У дисертації отримано нове вирішення важливої наукової проблеми розвитку теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад формування та впровадження механізмів, систем та інструментів стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

2. Завершеність науково-дослідної роботи в рамках певної проблеми або наукового напряму. Дисертаційна робота виконана в межах науково-дослідної роботи Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб’єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), а також науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.). Участь автора у виконанні науково-дослідних робіт державної тематики відображена у відповідних звітах організацій, де виконувалась робота.

3. Актуальність теми і значення отриманих результатів. Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлюється необхідністю наукового опрацювання шляхів вирішення проблемних питань розвитку

теоретико-методологічних, методичних і прикладних засад стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

4. Найбільш суттєві результати, отримані особисто здобувачем, їх новизна. В дисертації на основі комплексного системного дослідження виконано обґрунтування теоретично-методологічних, методичних та прикладних засад стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

Найважливіші результати дослідження, що характеризуються науковою новизною формують три цілісних блоки:

Перший блок охоплює теоретичні аспекти розвитку стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств:

- *вперше* розроблено та теоретично обґрунтовано архітектуру стратегічного управління мобілізацією та розвитком економічного потенціалу аграрного підприємства, що відрізняється від існуючих підходів цілісною структурно-функціональною побудовою, яка охоплює шість взаємопов'язаних рівнів (цільовий, принциповий, функціональний, структурний, інструментальний та оцінно-коригувальний) та представляє собою динамічну систему стратегічного управління, здатну до саморегулювання та адаптації в умовах багатофакторної невизначеності, що зумовлюється ринковими, кліматичними, технологічними, інституційними та безпековими трансформаціями аграрного сектору;

- *удосконалено* сутнісне наповнення та економічний зміст категорії «стратегічне управління аграрними підприємствами», як системного, цілеспрямованого та довгострокового процесу формування управлінських рішень в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, з урахуванням галузевої специфіки, ресурсних обмежень та трансформаційних викликів, що, на відміну від усталеного підходу, розглядається не лише як процес реалізації окремих управлінських функцій, а як інтегрована система довгострокового цілепокладання, адаптації до зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг в умовах трансформаційних змін аграрного сектору;;

- *набуло подальшого розвитку* обґрунтування структури економічного потенціалу аграрних підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, трактується як багаторівнева інтегрована система взаємопов'язаних ресурсного, технологічного, управлінського, інноваційно-інвестиційного, логістичного, маркетингового та адаптивно-екологічного потенціалів і розкривається через взаємодію зовнішніх та внутрішніх чинників впливу й

роль у забезпеченні стійкого функціонування аграрних підприємств в умовах динамічних трансформацій, що дозволяє розглядати економічний потенціал не як суму ресурсів і можливостей, а як цілісний механізм стратегічного розвитку, зорієнтований на інноваційність, екологічну безпеку та формування довгострокових конкурентних переваг;

- *набуло подальшого розвитку* уявлення про структуру стратегічного менеджменту аграрного підприємства, сформоване на основі системного підходу з урахуванням галузевої специфіки та узагальнення моделі, що охоплює п'ять функціонально взаємопов'язаних блоків - аналітично-діагностичний, стратегічного формування, організаційно-управлінський, реалізаційний і контрольно-оцінювальний, кожен з яких виконує чітко окреслену функцію в єдиному управлінському контурі та забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства;

Другий блок містить результати розробки методології та методичних засад стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, а саме:

- *вперше* формалізовано казуальні зв'язки між стратегіями розвитку аграрних підприємств і процесами відтворення їх економічного потенціалу шляхом застосування комплексного методологічного підходу, що охоплює логіко-структурне, матричне, системно-аналітичне, динамічне та когнітивне моделювання, забезпечивши перехід від якісного опису взаємозалежностей до побудови структурних і кількісних моделей, здатних слугувати діагностичним і прогностичним інструментом стратегічного управління в аграрному секторі;

- *вперше* обґрунтовано цілісний науково-методичний підхід до стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств, у межах якого маркетингова діяльність переорієнтовується з виробничо-продуктової парадигми на клієнтоцентричну модель, інтегровану з цифровими інструментами збору та аналітичної обробки даних, що забезпечує формування маркетингово-збутової стратегії на основі цифрової сегментації споживачів, проєктування маршрутів їх взаємодії з підприємством та оцінювання впливу маркетингових рішень на структурні елементи економічного потенціалу; підхід охоплює застосування мультиканальних і омніканальних моделей збуту, які забезпечують зниження транзакційних витрат, розширення ринкової присутності та формування сталих конкурентних переваг, що комплексно підсилюють економічний потенціал аграрних підприємств у умовах цифрової трансформації;

- *удосконалено* методичний інструментарій стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств шляхом розроблення багаторівневого алгоритму, який об'єднує різнотипні діагностичні підходи в єдиний структурно-методологічний контур і забезпечує логічну послідовність етапів від формулювання стратегічних цілей до розробки управлінських рішень, а його впровадження гарантує цілісність, відтворюваність і практичну результативність діагностичного процесу, підвищує ефективність стратегічного управління та адаптаційні можливості аграрного бізнесу в умовах змінного зовнішнього середовища;

- *набуло подальшого розвитку* науково-методологічне забезпечення стратегічної діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств обґрунтовано через комплексний підхід до його оцінювання, що поєднує аналіз ресурсної забезпеченості, фінансової стійкості, інноваційної здатності, організаційно-управлінської ефективності та стратегічної гнучкості з урахуванням об'єктної специфіки аграрного виробництва і логіки діагностичного процесу, забезпечуючи цілісне бачення потенціалу підприємства, формування його стратегічного профілю та створення аналітичної основи для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері стратегічного менеджменту;

- *набули подальшого розвитку* обґрунтування системи принципів стратегічного управління в аграрному секторі як методологічної основи формування цілісної й інтероперaційної управлінської парадигми, де інтеграція принципів цілеспрямованості, системності, адаптивності, наукової обґрунтованості, інноваційності, економічної ефективності, соціальної відповідальності, екологічної сталості, інформаційної відкритості та цифрової інтеграції забезпечує формування структурно узгодженої та функціонально адаптивної моделі стратегічного управління, здатної підтримувати інноваційно орієнтовану траєкторію розвитку та довгострокову стійкість аграрних підприємств за умов підвищеної волатильності зовнішнього середовища;

- *набули подальшого розвитку* розкриття принципів формування та застосування інтеграційних механізмів як ключового інструмента стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств через уточнення їх класифікації, що охоплює інституційні, організаційні, фінансово-інвестиційні та цифрові форми взаємодії, включно з віртуальними кооперативами, краудфандинговими інвестиційними спільнотами та

блокчейн-платформами, та поглиблення трактування інтеграції як процесу концентрації виробничого капіталу шляхом оптимізації виробничих ланцюгів, масштабування інфраструктурних рішень та формування інноваційних екосистем.

Третій блок охоплює розробку прикладних положень та рекомендацій зі стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств:

- *вперше* обґрунтовано адаптивну стратегію управління підприємством як інтегровану управлінську модель, орієнтовану на забезпечення стійкої ефективності в умовах високої турбулентності VUCA-середовища, у якій цілі розвитку, інструменти реалізації, завдання, ресурси, механізми контролю та коригування й очікувані результати подані не як окремі елементи, а як взаємопов'язані компоненти єдиної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- *удосконалено* науково-методичний підхід до модернізації виробничих процесів аграрних підприємств шляхом обґрунтування переходу від фрагментарних технологічних рішень до цілісної інтелектуалізованої ресурсно-технологічної моделі, інтегрованої з принципами smart-farming і циркулярної економіки; уточнено механізм формування ефекту «подвійного потенціалу», що поєднує ресурсозбереження з одночасним підвищенням продуктивності та розширенням товарної лінійки за рахунок біотехнологічної переробки відходів;

- *удосконалено* практичні підходи до сценарного планування в стратегічному управлінні аграрним підприємством, що функціонує в умовах підвищеної мінливості зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсних обмежень, шляхом деталізації моделі застосування сценарного підходу, у межах якої адаптивна реалізація стратегічних ініціатив здійснюється відповідно до трьох типів сценаріїв — оптимістичного, базового та песимістичного, кожен із яких визначає специфічну управлінську поведінку підприємства та відповідний набір стратегічних можливостей;

- *набуло подальшого розвитку* розкриття принципів формування та застосування інтеграційних механізмів як ключового інструмента стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств через уточнення їх класифікації, що охоплює інституційні, організаційні, фінансово-інвестиційні та цифрові форми взаємодії, включно з віртуальними кооперативами, краудфандинговими інвестиційними спільнотами та блокчейн-платформами, та поглиблення трактування інтеграції як процесу

концентрації виробничого капіталу шляхом оптимізації виробничих ланцюгів, масштабування інфраструктурних рішень та формування інноваційних екосистем;

- *набула подальшого розвитку* управлінська парадигма стратегічного розвитку аграрних підприємств шляхом поєднання традиційного інструментарію стратегічного аналізу, планування, комунікації, контролю та управління персоналом із новітніми цифровими технологіями, де інтеграція класичних методів (SWOT, PEST, BCG, KPI) з інноваційними інструментами цифрового управління (data mining, предиктивна аналітика, Big Data, AI-advisors, цифрові twin-моделі, дашборди реального часу, AR/VR-комунікації) забезпечує формування якісно нового інструментарію стратегічного управління для аграрного сектору.

5. Обґрунтованість і достовірність отриманих наукових результатів. Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційного дослідження сформульовані конкретно, логічно, послідовно і є методично аргументованими. Достовірність одержаних результатів підтверджується: теоретичною обґрунтованістю вихідних позицій дослідження; опрацюванням достатньої кількості першоджерел, статистичних матеріалів; застосуванням сучасних методів економічних досліджень; апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях.

6. Наукове значення результатів роботи. Наукові результати дисертаційної роботи є внеском в розробку проблематики стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств , розвивають і збагачують теоретичні, методичні і практичні засади формування наукових підходів до формування та функціонування відповідних механізмів управління.

7. Практичне значення результатів роботи. Теоретичні, методичні та практичні розробки і пропозицій автора можуть використовуватися у діяльності аграрних підприємств при організації управління основною діяльністю, у діяльності органів влади різних рівнів при формуванні та реалізації заходів, орієнтованих на підвищення рівня розвитку та ефективності використання економічного потенціалу аграрних підприємств.

8. Ступінь впровадження результатів роботи. Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 18 від

20.08.2025 р.), ТОВ «Українська агроінвестиційна компанія» Харківської області (довідка № 11 від 16.09.2025 р.), СТОВ «Надія» Харківської області (довідка № 11 від 12.08.2025 р.), ТОВ «Імідж» Харківської області (довідка № 292 від 11.09.2025 р.), ГО «Інститут економічних та еколого-енергетичних досліджень» (довідка № 160 від 04.09.2025 р.), ГО «Інститут соціально-економічних інновацій», м. Одеса (довідка № 12 від 17.09.2025 р.), «Регіональний фонд підтримки підприємництва у Миколаївській області» (довідка № 1-17/13 від 05.08.2025 р.), а також у навчальному процесі під час підготовки здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України (довідка № 332-01/а від 12.09.2025 р.).

9. Рекомендації стосовно подальшого використання одержаних у роботі результатів. Основні теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації, що є результатами дисертаційної роботи, можуть бути використані в діяльності аграрних підприємств, органів управління агропромисловим розвитком, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти.

10. Оцінка мови та стилю дисертації. Дисертаційна робота викладена державною мовою з дотриманням наукового стилю. Робота має логічну структуру подання матеріалу, що забезпечує оптимальне поєднання дослідження теоретичних та методичних аспектів управління економічною безпекою аграрних підприємств і конкретних практичних рекомендацій.

11. Відповідність дисертації вимогам МОН України. За змістом, науковою новизною та оформленням дисертаційна робота Калініченка Сергія Миколайовича на тему «Стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» відповідає вимогам пунктів 7, 8 та 9 діючого «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197.

Результати дисертації відображені у 41 науковій праці загальним обсягом 24,16 ум.-друк. арк., з яких автору безпосередньо належить 19,158 ум.-друк. арк., 23 одноосібні, зокрема: 25 статей у вітчизняних наукових фахових виданнях з економічних наук, 5 статей у зарубіжних наукових періодичних виданнях, які індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, а також 11 публікацій в інших виданнях.

Загальний висновок. Дисертаційна робота робота Калініченка Сергія Миколайовича на тему «Стратегічне управління економічним потенціалом аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» є завершеним науковим дослідженням, суттєвим внеском в розробку теоретичних, методичних та практичних питань організації та управління розвитком систем діагностики, моніторингу і контролінгу. Робота містить нові науково-обґрунтовані положення і розробки щодо стратегічного управління економічним потенціалом аграрних підприємств.

Калініченко Сергій Миколайович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

На підставі результатів таємного голосування та прийнятого висновку докторська рада присуджує Калініченку Сергію Миколайовичу науковий ступінь доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Головуюча на засіданні
спеціалізованої вченої
ради з присудження
наукового ступеня
доктора наук Д 65.356.02 _____ Тетяна МАРЕНИЧ
(шифр ради) (підпис) (власне ім’я ПРІЗВИЩЕ)

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
з присудження наукового
ступеня доктора наук _____ Олена СМІГУНОВА
(підпис) (власне ім’я ПРІЗВИЩЕ)

М. П. «26» грудня 2025 року