

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
професору Лазебник Юлії Олександрівні
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

**Офіційного опонента, кандидата економічних наук, доцента Гуторової
Олени Олександрівни на дисертацію Кулешової Ольги Сергіївни на тему
«Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 Менеджмент
(галузь знань 07 Управління та адміністрування)**

Актуальність теми. Сучасний стан зернового ринку України характеризується глибокою трансформацією, спричиненою як глобальними економічними трендами, так і критичними викликами воєнного часу. За умов, коли зернова галузь залишається стратегічним локомотивом національної економіки (забезпечуючи понад 40% аграрного експорту), особливої гостроти набуває проблема ефективності управління його інфраструктурним забезпеченням.

Таким чином, дисертаційна робота присвячена вирішенню важливого науково-прикладного завдання, що має безпосереднє значення для забезпечення стійкості зернового виробництва та адаптації статичних інфраструктурних систем до екстремальної динаміки (блокування портів, зміна логістичних маршрутів). Розробка організаційно-економічних механізмів управління інфраструктурою зернового ринку та подолання регіональних диспропорцій є нагальним науковим завданням, що має стратегічне значення для гарантування глобальної продовольчої безпеки.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана у відповідності з тематикою науково-дослідних робіт ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна за темою № 04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз».

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і

рекомендацій, сформульованих у дисертації. Ознайомлення з дисертацією Кулешової Ольги Сергіївни дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертантки характеризуються високим ступенем обґрунтованості та достовірності.

Дослідження базується на фундаментальних засадах сучасної економічної теорії та теорії менеджменту. Авторка вдало поєднала загальнонаукові методи (аналіз, синтез, системний підхід) із вузькоспеціалізованим економіко-математичним інструментарієм. Використання методів головних компонент (РСА) та аналізу ієрархій (АНР) забезпечило належну глибину опрацювання як кількісних, так і якісних параметрів інфраструктури.

Висновки ґрунтуються на широкому масиві статистичних даних Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства (Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України), а також звітних даних логістичних компаній. Часовий проміжок дослідження охоплює як стабільні періоди розвитку ринку, так і фазу воєнних викликів, що дозволило автору сформувати стресостійкі управлінські моделі.

У роботі простежується чіткий зв'язок між поставленими завданнями, ходом дослідження та фінальними результатами. Теоретичні узагальнення першого розділу стали логічним підґрунтям для економетричного моделювання у другому, що, у свою чергу, трансформувалося у конкретні управлінські рекомендації третього розділу.

Новизна наукових положень сформульованих у дисертації. Наукова новизна дисертаційної роботи Кулешової Ольги Сергіївни полягає поглибленні теоретико-методичних засад та прикладних інструментів удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку в умовах регіональних диспропорцій та інституційних викликів.

Найбільш вагомими результатами, що визначають наукову новизну, є:

– розроблений методичний підхід до комплексної оцінки регіональної інфраструктури, який базується на інтеграції методу головних компонент (РСА) для оцінки виробничого потенціалу та методу аналізу ієрархій (АНР) для валідації якісних параметрів логістики. Це дозволило автору побудувати матричну типологію регіонів (4 квадранти), що є принципово новим

інструментом для диференційованого прийняття управлінських рішень;

- концептуальна модель функціонування інфраструктури зернового ринку, яка, на відміну від існуючих, розглядає земельно-ресурсну базу не лише як об'єкт виробництва, а як фундаментальний рівень інфраструктурного каркаса. Це дало змогу врахувати вплив незавершеної земельної реформи на ефективність формування логістичних ланцюгів;

- економетричний інструментарій оцінки впливу факторів на прибутковість галузі через використання логарифмічних специфікацій регресійних моделей. Це дозволило ідентифікувати нелінійні зв'язки між інфраструктурним забезпеченням та фінансовими результатами підприємств, які нівелювалися у попередніх лінійних моделях через ефект масштабу;

- організаційно-економічні механізми координації учасників ринку шляхом обґрунтування необхідності впровадження цифрових логістичних платформ. Запропонований підхід забезпечує системну взаємодію між виробниками, елеваторами та експортними терміналами, мінімізуючи трансакційні витрати;

- методичні положення щодо моніторингу результативності інфраструктурних інвестицій. Автор запропонував систему проксі-індикаторів для оцінки ефекту від модернізації об'єктів логістики в умовах обмеженого доступу до прямих статистичних даних, що підвищує об'єктивність стратегічного планування на рівні територіальних громад та ОДА.

Проведений аналіз положень наукової новизни, отриманих результатів, висновків і рекомендацій дисертації дає підстави стверджувати, що вони є науково обґрунтованими, достовірними, становлять самостійний внесок автора у розвиток теорії та практики забезпечення управління інфраструктурою зернового ринку, мають вагоме теоретичне значення та прикладну цінність і відповідають вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Практичне значення роботи, використання результатів дослідження.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у розробці конкретних управлінських інструментів та рекомендацій, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності інфраструктури зернового ринку України в умовах

глобальної нестабільності.

Результати дослідження, зокрема концептуальні засади стратегічного управління інфраструктурою, впроваджені в освітній процес закладів вищої освіти при викладанні дисциплін: «Регіональна економіка», «Стратегічний менеджмент», «Логістика», «Державне та регіональне управління», «Інфраструктура підприємницької діяльності».

Практичне використання результатів дослідження підтверджується відповідними довідками про впровадження, що свідчить про реальний інтерес до розробок дисертанта з боку суб'єктів ринку та органів влади: Печенізької селищної військової адміністрації Чугуївського району Харківської області (довідка № 01-08/552 від 11.03.2026 р.); Берестинської міської ради Харківської області (довідка № 02-23/1619 від 10.03.2026 р.); Золочівської селищної ради Харківської області (довідка № 02-01-17/464 від 10.03.2026 р.). Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної (військової) адміністрації (довідка №08-30/03/791 від 20.04.2026).

Оцінка змісту та завершеності дисертації. Аналіз змісту дисертації Кулешової Ольги Сергіївни та опублікованих за її темою наукових праць дає підстави стверджувати про достатній рівень завершеності наукового дослідження, внутрішню логічну цілісність викладу матеріалу, аргументованість сформульованих висновків і практичних рекомендацій, що виносяться на захист. Робота виконана у науковому стилі, характеризується структурованістю, послідовністю розкриття теоретичних положень, аналітичних узагальнень та прикладних результатів. Зміст дисертації відповідає заявленій темі дослідження, а поставлена мета органічно узгоджується з визначеними завданнями та логікою наукового пошуку у сфері стратегічного забезпечення сталого сільського розвитку.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методологічні засади управління інфраструктурою зернового ринку» досліджено теоретичні підходи до формування та функціонування інфраструктури зернового ринку (с. 28-48). Значну увагу приділено вивченню міжнародного досвіду і концептуальних моделей розвитку інфраструктури аграрних ринків (с. 49-73). Здійснено критичний аналіз нормативно-правового забезпечення та методичних підходів

до управління інфраструктурою (с. 74-99).

У другому розділі «Аналіз інфраструктури зернового ринку України» здійснено комплексний аналіз структури та функціонування інфраструктури зернового ринку України (с. 102-123), виконано аналіз ефективності та конкурентоспроможності інфраструктурних компонентів (с. 124-150). Окрему увагу приділено комплексній оцінці інфраструктури зернового ринку регіонів України (с. 151-169). Застосування економіко-математичного моделювання дозволило об'єктивно визначити кількісний вплив ключових факторів на ефективність інфраструктури за допомогою (с. 170-173).

У третьому розділі «Стратегічне управління та підвищення ефективності інфраструктури зернового ринку України» розроблено стратегічні пріоритети вдосконалення управління інфраструктурою зернового ринку (с. 177-194). Обґрунтовано механізми формування експортної орієнтації з урахуванням національних інтересів (с. 195-213). Значну увагу приділено розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності управління інфраструктурою та оцінці результатів (с. 214-238).

Сукупність розглянутих положень, глибина теоретичного аналізу, обґрунтованість аналітичних розрахунків і прикладних рекомендацій дають підстави стверджувати, що дисертаційна робота є логічно завершеним, самостійним і цілісним науковим дослідженням, результати якого мають як теоретичну, так і практичну значущість для формування ефективної системи управління інфраструктурою зернового ринку України.

Повнота викладення основних положень, висновків і рекомендацій дисертації в наукових працях, зарахованих за темою дисертації. Основні результати дисертації висвітлено у 7 наукових працях, серед яких: 4 статті – у наукових фахових виданнях України категорії «Б»; 3 публікації, які додатково відображають наукові результати та засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (199 найменувань) та додатків (обсягом 27 сторінок). Повний обсяг роботи становить 293 сторінки. Робота містить 18 рисунків і 31 таблицю.

Дотримання норм академічної доброчесності. Аналіз дисертаційної роботи Кулешової Ольги Сергіївни та опублікованих праць здобувача дозволяє зробити висновок про дотримання норм академічної доброчесності, визначених статтею 42 Закону України «Про освіту» та іншими нормативно-правовими актами.

Зауваження і дискусійні положення. Відзначаючи загальний високий рівень підготовки роботи та її наукову новизну, доцільно зупинитися на окремих положеннях, що потребують додаткового обґрунтування або є дискусійними:

1. Авторка включає «земельно-ресурсну базу» до структурної моделі інфраструктури зернового ринку як її фундаментальний елемент. З позицій класичного менеджменту виникає питання щодо правомірності такого підходу, оскільки земля традиційно розглядається як фактор виробництва (ресурсне забезпечення), а не обслуговуюча інфраструктурна система. Необхідно уточнити, чи не призводить така інтеграція до розмивання предмета дослідження спеціальності 073 «Менеджмент» та надмірного розширення меж управлінського впливу.

2. Здобувачка обґрунтовує доцільність імплементації в Україні «гібридно-транзитної моделі» розвитку інфраструктури. Виникає питання – на основі яких кількісних чи якісних параметрів було визначено, що саме «гібридно-транзитна» модель є оптимальною для України? Чи не виникає тут методологічного конфлікту: з одного боку, ми орієнтуємось на європейську диверсифікацію, а з іншого – на посилення регуляторної спроможності держави, що в умовах перехідної економіки часто веде до зниження гнучкості ринку та гальмування приватних інвестицій?

3. Використання методу аналізу ієрархій для оцінки якісних характеристик логістики (цифровізація, міжнародні коридори тощо) суттєво залежить від експертних оцінок. У роботі варто було б детальніше розкрити механізм відбору експертів та методику мінімізації суб'єктивізму, оскільки похибка на цьому етапі може нівелювати точність подальших математичних розрахунків.

4. При побудові регресійних моделей авторка застосовує систему проксі-

індикаторів для уникнення мультиколінеарності. Використання проксі-змінних часто вирішує проблему кореляції, але може породити проблему «неявності» або зміщення результатів. Чи не втрачається при такому підході прямий причинно-наслідковий зв'язок між конкретним інфраструктурним об'єктом (наприклад, конкретним лінійним елеватором) та прибутковістю? Слід уточнити, наскільки репрезентативними є обрані проксі-показники для відображення реального стану логістики.

5. Запропоновані стратегії пріоритизації інвестицій та матрична типологія регіонів базуються на показниках, значна частина яких зазнала докорінної трансформації після 2022 року (блокада портів, руйнування елеваторів, зміна логістичних маршрутів). Потребує обговорення питання релевантності розробленого економетричного інструментарію в умовах екстремальної динамічності середовища та критичної невизначеності.

6. Авторка пропонує диференційовані стратегії розвитку, що передбачають значні капіталовкладення. Однак у роботі недостатньо уваги приділено механізмам реалізації цих рішень в умовах гострого дефіциту державного бюджету та високих інвестиційних ризиків для приватного сектору. Доцільно уточнити джерела та управлінські важелі залучення ресурсів для реалізації запропонованих планів модернізації.

7. Дисертант емпірично підтверджує доцільність інвестування в регіони з високим виробничим потенціалом. Це виглядає як економічно раціональний, але соціально та стратегічно ризикований підхід. Таке рішення може поглибити регіональну диспаритетність (депресивні регіони залишаться без інфраструктури, що остаточно «вб'є» там зернове виробництво). Чи враховує запропонована «оптимізація інфраструктурної політики» ризики монополізації ринку великими «агрохолдингами», які зазвичай і зосереджені в регіонах з високим потенціалом?

8. Авторка пропонує процедуру моніторингу для коригування планів модернізації об'єктів інфраструктури. Інфраструктурні об'єкти (термінали, елеватори) є надзвичайно інертними активами. Наскільки реальною є «своєчасна корекція», якщо об'єкт уже знаходиться на стадії будівництва? Дисертанту слід уточнити, які саме управлінські параметри підлягають

коригуванню: фізичні обсяги будівництва чи, можливо, лише логістичні схеми використання вже наявних потужностей?

Загальний висновок. Дисертаційна робота Кулешової Ольги Сергіївни є самостійною, завершеною кваліфікаційною науковою працею, що відзначається належним рівнем наукової новизни та прикладної значущості. У роботі отримано науково обґрунтовані теоретичні й практичні результати, які у своїй сукупності розв'язують актуальне наукове завдання щодо удосконалення системи управління інфраструктурою зернового ринку.

Дисертаційна робота Кулешової Ольги Сергіївни на тему «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» за своєю актуальністю, науково-теоретичним рівнем, обґрунтованістю висновків, практичною цінністю і дотриманням принципів академічної доброчесності повністю відповідає вимогам, що ставляться до робіт на здобуття ступеня доктора філософії згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» із змінами, внесеними згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р., а її авторка, Кулешова Ольга Сергіївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Офіційний опонент:

доцент кафедри менеджменту, бізнесу
і адміністрування Державного біотехнологічного
університету, кандидат економічних наук, доцент

Олена ГУТОРОВА



ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:17:16 03.07.2026

Назва файлу з підписом: Hutorova_vidhuk.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 266.4 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Hutorova_vidhuk.pdf
Розмір файлу без підпису: 271.5 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ГУТОРОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА
П.І.Б.: ГУТОРОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2235600969
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:17:13 03.07.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000000AB0D6018B237606
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
професору Лазебник Юлії Олександрівні
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора, проректора з наукової та міжнародної діяльності, професора кафедри маркетингу та логістики Сумського національного аграрного університету Данька Юрія Івановича на дисертацію **Кулешової Ольги Сергіївни на тему «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України»**, подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент»

Обґрунтування вибору теми дослідження.

Зерновий ринок традиційно є одним із стратегічних секторів національної економіки України, а стан його інфраструктурного забезпечення безпосередньо визначає рівень транзакційних і логістичних витрат, конкурентоспроможність вітчизняного зерна на світових ринках та продовольчу безпеку держави. В умовах воєнних викликів, руйнування частини логістичних потужностей, блокади традиційних експортних маршрутів та загальної глобальної невизначеності проблема системного узгодження елементів інфраструктури зернового ринку (зберігання, транспортування, логістики, портового обслуговування) з параметрами функціонування ринку та інституційним середовищем набуває особливої гостроти.

Наявні наукові підходи до трактування інфраструктури аграрних ринків, як показано у дисертаційній роботі, переважно не враховують

системну взаємодію земельно-ресурсної бази, інституційного середовища та логістичної інфраструктури як єдиного цілісного механізму функціонування ринку, що ускладнює обґрунтування управлінських рішень щодо пріоритетності інфраструктурних інвестицій, особливо в умовах вираженої регіональної диференціації виробничого потенціалу та інфраструктурного забезпечення.

Отже, тема дисертаційного дослідження «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» є актуальною та своєчасною, оскільки вона спрямована на розробку теоретико-методичних підходів і прикладного інструментарію, здатних підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку інфраструктурного забезпечення зернового ринку в умовах післявоєнного відновлення та євроінтеграційних трансформацій галузі.

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

Дисертаційну роботу виконано згідно з тематикою науково-дослідних робіт ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України за темою №04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз» (довідка №25.174/07 від 26.11.2025 р.). У межах зазначеної теми автором обґрунтовано роль транспортної, логістичної та складської інфраструктури у формуванні економічного потенціалу регіону, а також розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності функціонування інфраструктурних елементів та їх адаптації до умов військових загроз.

Характеристика основних положень роботи.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел і

додатків. Структура роботи логічна та відповідає вимогам, що висуваються до дисертаційних досліджень.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено її зв'язок із науковими програмами, планами і тематикою досліджень, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

Перший розділ «Теоретико-методологічні засади управління інфраструктурою зернового ринку» присвячено узагальненню теоретико-методологічних підходів до сутності та функціонування інфраструктури зернового ринку. Автором уточнено економічний зміст поняття «інфраструктура зернового ринку» та класифікацію її складових елементів, проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних науковців до трактування інфраструктури аграрних ринків, побудовано концептуальну модель інфраструктури зернового ринку, яка інтегрує земельно-ресурсну базу, інституційне середовище та логістичну інфраструктуру як єдиний цілісний механізм. На основі узагальнення міжнародного досвіду виділено ключові моделі розвитку інфраструктури (інноваційно-ринкову, індустріально-логістичну, державну та цифрову) та обґрунтовано доцільність імплементації для України «гібридно-транзитної моделі».

Другий розділ «Аналіз інфраструктури зернового ринку України» містить комплексний аналіз сучасного стану інфраструктури зернового ринку України, її структури, функціональних елементів та ключових тенденцій розвитку, зокрема елеваторних потужностей, транспортно-логістичних систем та портової інфраструктури. На основі інтеграції методу головних компонент (РСА) та методу аналізу ієрархій (АНР) здійснено комплексну оцінку рівня розвитку інфраструктури в регіональному розрізі, класифіковано 24 регіони України за чотирма типологічними групами та встановлено відсутність статистично значущого зв'язку між виробничим потенціалом та інфраструктурним забезпеченням ($r = 0,051$). Проведене економіко-математичне моделювання дозволило кількісно підтвердити

статистично значущий вплив інфраструктурного забезпечення на економічні результати функціонування зернового ринку.

У третьому розділі «Стратегічне управління та підвищення ефективності інфраструктури зернового ринку України» обґрунтовано стратегічні напрями удосконалення управління інфраструктурою з урахуванням типологічних особливостей регіонів, розроблено механізми диверсифікації логістичних маршрутів, зокрема через розвиток альтернативних експортних коридорів, модернізацію прикордонної інфраструктури та впровадження цифрових рішень. Сформовано методичні рекомендації щодо оцінки ефективності управління інфраструктурою на основі системи індикаторів результативності інфраструктурних інвестицій та застосування гар-аналізу, апробовані на прикладі Харківської області.

Запропоновані ідеї підтверджені результатами наукових публікацій автора. За темою дисертації опубліковано 7 наукових праць, серед яких 4 статті (у тому числі 2 у співавторстві) у наукових фахових виданнях України¹, 1 стаття у закордонному науковому виданні, а також 2 тези доповідей на міжнародних конференціях. Результати дослідження апробовано на 2 міжнародних та 1 всеукраїнській науково-практичних конференціях, зокрема Business Issues from the Perspective of Future Specialists (Каунас, 2025), Applied Scientific Research (Каунас, 2024) та International Forum for Young Researchers (Харків, 2023), що свідчить про належну апробацію отриманих результатів. Загалом дисертаційне дослідження Кулешової О.С. вирізняється науковою оригінальністю та структурною послідовністю, забезпечуючи комплексне розв'язання актуального науково-практичного завдання удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України.

Найважливіші наукові результати, що містяться в дисертації.

Автором уперше побудовано концептуальну модель інфраструктури зернового ринку, яка інтегрує чотири структурні рівні: нормативно-правову

базу та інституційне середовище; земельно-ресурсну базу; складсько-логістичну базу; кінцевих споживачів. На відміну від існуючих підходів, запропонована модель обґрунтовує інфраструктурну значущість земельних відносин в умовах незавершеності земельної реформи та непрозорості орендних механізмів, що є критичною особливістю перехідної економіки України.

Ідентифіковано п'ять концептуальних моделей розвитку інфраструктури зернових ринків провідних країн світу (інноваційно-ринкову, індустріально-логістичну, колоніально-експортну, державну планову та технологічно-цифрову) та доведено, що пряме запозичення жодної з них є неможливим через унікальні інституційні обмеження вітчизняної економіки. Обґрунтовано доцільність імплементації в Україні «гібридно-транзитної моделі», яка поєднує диверсифікацію логістичних маршрутів, цифровізацію ринкових процесів та посилення регуляторної спроможності держави.

Здійснено комплексну оцінку рівня розвитку інфраструктури зернового ринку в регіональному розрізі на основі інтеграції методів РСА та АНР, що дозволило класифікувати 24 регіони України за чотирма типологічними групами (збалансовані лідери, регіони з виробничим потенціалом, регіони з інфраструктурним потенціалом, дефіцитні регіони) та встановити відсутність значущого лінійного зв'язку між виробничим потенціалом та інфраструктурним забезпеченням ($r = 0,051$), що обґрунтовує необхідність диференційованих стратегій розвитку для кожного типу регіонів.

Кількісно підтверджено статистично значущий позитивний вплив інфраструктурного забезпечення на фінансові результати функціонування зернового ринку на основі багатофакторної регресійної моделі з логарифмічною специфікацією ($R^2 = 0,759$, $p < 0,001$), що дало підстави обґрунтувати пріоритетність інфраструктурних інвестицій, зокрема для регіонів з інфраструктурним потенціалом (Q3).

Розроблено концептуальну модель стратегічного управління інфраструктурою зернового ринку, яка передбачає диференціацію

стратегічних пріоритетів для чотирьох типів регіонів та включає організаційно-економічні механізми реалізації стратегії (цифрові логістичні платформи, державно-приватне партнерство, фінансові стимули), а також механізм диверсифікації експортних маршрутів за трьохконтурною структурою (південний морський, західний сухопутний, дунайський річковий контури).

Сформовано методичні положення щодо оцінки ефективності управління інфраструктурою зернового ринку на основі концепції Input-Process-Output та систему індикаторів результативності інфраструктурних інвестицій у розрізі функціональних напрямів і типів регіонів, апробовану на прикладі Харківської області за допомогою гар-аналізу, який дозволив кількісно оцінити відхилення фактичних показників інфраструктури від цільових значень і обґрунтувати обсяг необхідних інвестицій.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність і новизна.

Дисертаційне дослідження Кулешової О.С. характеризується належною методологічною обґрунтованістю, що забезпечено використанням широкого спектру загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методу головних компонент (РСА), методу аналізу ієрархій (АНР), кореляційно-регресійного аналізу з логарифмічною специфікацією та гар-аналізу. Достовірність отриманих результатів підтверджується статистичною значущістю побудованих економетричних моделей (зокрема моделі з $R^2 = 0,759$), а також узгодженістю теоретичних положень з результатами емпіричного аналізу, проведеного на прикладі 24 регіонів України та апробованого на прикладі Харківської області.

Результати дослідження були успішно апробовані шляхом публікацій у фахових наукових виданнях, а також шляхом участі у міжнародних конференціях. Автор має як одноосібні публікації, так і публікації у

співавторстві. Це свідчить як про його ініціативу і професійне зростання як вченого, так і про практичну значущість отриманих результатів дослідження.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.

Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження мають прикладний характер і, як зазначено автором, можуть бути використані органами державної влади (Міністерством аграрної політики та продовольства України, Міністерством інфраструктури України, Міністерством економіки України, обласними державними адміністраціями) під час розробки Державної цільової програми розвитку зернового ринку, формування регіональних планів модернізації інфраструктури та обґрунтування пріоритетності виділення бюджетних коштів для інфраструктурних проєктів, а також у навчальному процесі при викладанні дисциплін «Регіональна економіка», «Стратегічний менеджмент», «Логістика», «Державне та регіональне управління», «Інфраструктура підприємницької діяльності».

Окремі положення та висновки дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування у діяльності:

- Печенізької селищної військової адміністрації Чугуївського району Харківської області – при впровадженні методичного підходу до комплексної оцінки інфраструктури зернового ринку в регіональному розрізі на основі РСА-методу (довідка № 01-08/552 від 11.03.2026 р.);
- Берестинської міської ради Харківської області – при обґрунтуванні підходів до формування диференційованих стратегій розвитку інфраструктури зернового ринку (довідка № 02-23/1619 від 10.03.2026 р.);
- Золочівської селищної ради Харківської області – при застосуванні концептуальної моделі функціонування інфраструктури

зернового ринку та визначенні пріоритетів фінансування інфраструктурних проєктів (довідка № 02-01-17/464 від 10.03.2026 р.);

– Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної (військової) адміністрації – при розробці методичного підходу до оцінки ефективності управління інфраструктурою зернового ринку на основі системи індикаторів та гар-аналізу (довідка №08-30/03/791 від 20.04.2026 р.), що підтверджує практичну орієнтованість отриманих наукових результатів.

Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора свідчить про відповідність встановленим науковим стандартам та вимогам академічної доброчесності. Структура роботи відповідає вимогам, що висуваються до оформлення наукових досліджень: вона складається з анотації, змісту, вступу, трьох основних розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків, що забезпечує чіткість логічного ланцюга дослідження. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 № 40 (у редакції від 12.07.2019 р.).

Стиль викладу матеріалу є науковим, логічним і водночас доступним для розуміння широкому колу фахівців. Комплексний підхід до вирішення поставлених завдань, а також дотримання вимог до оформлення і методологічної послідовності свідчать про високу якість роботи.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Водночас дисертаційна робота містить окремі дискусійні положення.

1. Обґрунтовуючи доцільність імплементації для України «гібридно-транзитної моделі» розвитку інфраструктури зернового ринку, автор доводить неможливість прямого запозичення жодної з п'яти виділених концептуальних моделей. У зв'язку з цим варто було б чіткіше визначити, за якими саме кількісними або якісними критеріями оцінювалася

«неможливість» запозичення кожної з моделей, і чи можливе часткове застосування окремих елементів колоніально-експортної або державної планової моделей у перехідний період.

2. У другому розділі використано інтеграцію методу головних компонент (РСА) та методу аналізу ієрархій (АНР) для класифікації регіонів за чотирма типологічними групами. Доцільно було б докладніше обґрунтувати вибір саме цієї комбінації методів порівняно з альтернативними підходами до багатовимірної класифікації регіонів (наприклад, кластерним аналізом), а також розкрити чутливість отриманої типології до зміни складу вихідних показників.

3. У підрозділі 2.3 ваги критеріїв АНР-індексу (порти – 42%, залізниця – 28%, елеватори – 18%, автодороги – 12%) визначено один раз на основі експертного анкетування і застосовано уніфіковано до всіх 24 регіонів України. Водночас регіони суттєво відрізняються за логістичною спеціалізацією: для одних областей критично важливим є залізничне сполучення, для інших – портова інфраструктура чи автодорожня мережа. Доцільно було б уточнити, чи не призводить використання єдиного набору ваг до втрати регіональної специфіки логістичних пріоритетів, і чи розглядала авторка можливість диференціації ваг критеріїв залежно від типу регіону (прикордонний, прибережний, внутрішній).

4. Встановлена відсутність статистично значущого лінійного зв'язку між виробничим потенціалом та інфраструктурним забезпеченням ($r = 0,051$) є важливим емпіричним результатом. Водночас виникає питання, чи досліджувалися автором нелінійні або лагові форми цього зв'язку, які могли б повніше пояснити взаємодію виробничого потенціалу та інфраструктурного розвитку регіонів у динаміці.

5. Апробація запропонованої системи індикаторів результативності інфраструктурних інвестицій та методики гар-аналізу здійснена на прикладі лише Харківської області, яка належить до регіонів з інфраструктурним потенціалом (Q3). У зв'язку з цим доцільно було б визначити, які адаптації

методики знадобляться для регіонів інших типологічних груп (зокрема дефіцитних регіонів Q4) для забезпечення можливості тиражування підходу на загальнонаціональному рівні.

Висловлені дискусійні положення не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, а підкреслюють актуальність, комплексність та перспективність обраної проблематики для подальших наукових пошуків.

Загальні висновки щодо дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Кулешової Ольги Сергіївни «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» має наукову новизну і практичну значущість. Дана дисертація за актуальністю, змістом та повнотою викладу результатів, обсягом і оформленням відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (постанова Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44) та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Виходячи з цього, вважаю, що Кулешова Ольга Сергіївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

Офіційний опонент:

Проректор з наукової та міжнародної діяльності,
професор кафедри маркетингу та логістики
Сумського національного аграрного університету,
доктор економічних наук, професор,



Юрій ДАНЬКО

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:22:02 08.07.2026

Назва файлу з підписом: Відгук_Данька_Кулешова.скан.PDF.p7s
Розмір файлу з підписом: 5.9 МБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_Данька_Кулешова.скан.PDF
Розмір файлу без підпису: 5.9 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ДАНЬКО ЮРІЙ ІВАНОВИЧ

П.І.Б.: ДАНЬКО ЮРІЙ ІВАНОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 3003420751

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:21:56
08.07.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000008E734B01FBCEBA06

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
професору Лазебник Юлії Олександрівні
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента СЕДІКОВОЇ ІРИНИ ОЛЕКСАНДРІВНИ на дисертаційну роботу Кулешової Ольги Сергіївни на тему «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ЗЕРНОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 – «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертації і її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.

Управління інфраструктурою товарних ринків є одним із найскладніших завдань сучасного менеджменту, оскільки поєднує необхідність узгодження інтересів численних учасників ринку з обмеженістю ресурсів та високою невизначеністю зовнішнього середовища. Зерновий ринок України в цьому сенсі є показовим прикладом: масштаби виробництва зерна дозволяють країні залишатися одним із провідних світових експортерів, проте реалізація цього потенціалу вирішальною мірою залежить від якості управлінських рішень щодо розвитку елеваторної, транспортної, портової та цифрової інфраструктури.

Повномасштабна війна, руйнування частини портових потужностей Чорноморського басейну та вимушена переорієнтація логістичних потоків перетворили питання управління інфраструктурою зернового ринку з галузевої на загальнодержавну проблему стратегічного значення. Водночас, як слушно доводить авторка, в теорії управління досі відсутній цілісний підхід, який би розглядав інфраструктуру зернового ринку не як сукупність розрізнених технічних об'єктів, а як керовану систему, що інтегрує земельно-ресурсну базу, інституційне середовище та логістичні потужності в межах єдиного управлінського контуру. Саме з позицій теорії та практики менеджменту тема дисертаційного дослідження «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» є актуальною: вона спрямована не просто на опис стану інфраструктури, а на розробку керованих механізмів прийняття управлінських рішень щодо пріоритизації інфраструктурних інвестицій, що має суттєве значення для органів державного управління та бізнес-структур в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Доцільність проведеного дослідження підтверджується участю здобувачки в науково-дослідній роботі ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна за темою №04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах

військових загроз» (довідка №25.174/07 від 26.11.2025 р.), у рамках якої авторкою розкрито управлінську роль транспортної, логістичної та складської інфраструктури у формуванні економічного потенціалу регіону та запропоновано практичні рекомендації щодо адаптації управління інфраструктурними об'єктами до умов підвищених ризиків воєнного часу.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та підтверджуються результатами проведених теоретичних і прикладних досліджень. Структура дисертації характеризується внутрішньою цілісністю, а послідовність викладення матеріалу забезпечує досягнення поставленої мети та розв'язання визначених наукових завдань.

Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується комплексним використанням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного аналізу, порівняльного, економіко-статистичного, структурно-функціонального, графічного, монографічного та логічного методів. Методичний інструментарій відповідає предмету, об'єкту та поставленим завданням дослідження, що дало змогу авторці комплексно дослідити закономірності функціонування та розвитку зернового ринку в умовах сучасних геоекономічних трансформацій.

Теоретичну основу роботи становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку аграрних ринків, міжнародної торгівлі, геоекономіки, інноваційного розвитку та стратегічного управління. У роботі широко використано законодавчі та нормативно-правові акти України, матеріали міжнародних організацій, офіційну статистичну інформацію, аналітичні звіти, що забезпечує належний рівень достовірності інформаційної бази дослідження.

Особливої уваги заслуговує прагнення авторки не обмежуватися узагальненням існуючих наукових підходів, а запропонувати власне бачення окремих теоретичних положень щодо функціонування зернового ринку, його місця у сучасному геоекономічному просторі та напрямів трансформації в умовах глобальних викликів. Це свідчить про самостійний характер проведеного дослідження та належний рівень наукової аргументації сформульованих положень.

Практичні рекомендації, запропоновані у дисертації, логічно випливають із результатів проведеного аналізу, мають прикладний характер і можуть бути використані органами державної влади, суб'єктами аграрного бізнесу, галузевими асоціаціями та науковими установами при формуванні стратегічних напрямів розвитку зернового ринку України, удосконаленні механізмів його державного регулювання та підвищенні конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору.

Для вирішення поставлених у дисертації завдань авторкою використано комплекс взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме, *системний підхід та структурно-функціональний аналіз* – для обґрунтування концептуальної моделі функціонування інфраструктури зернового ринку з інтеграцією земельно-ресурсної бази як фундаментального рівня (розділ 1); *метод головних компонент* (РСА) – для агрегування шести виробничих та економічних показників регіонів у єдиний композитний індекс 22 виробничого потенціалу (підрозділ 2.3); *метод аналізу ієрархій* (АНР) – для багатокритеріальної оцінки якісних характеристик транспортно-логістичної інфраструктури через зважування семи функціональних напрямів (підрозділ 2.3); *кореляційно-регресійний аналіз з логарифмічною специфікацією* – для кількісного визначення впливу інфраструктурного забезпечення на фінансові результати діяльності (підрозділ 2.4); *квадрантний аналіз* – для типологічної класифікації 24 регіонів України за співвідношенням виробничих можливостей та інфраструктурного розвитку з виділенням чотирьох стратегічних груп (підрозділ 2.3); *дар-аналіз* – для оцінки відхилень фактичних показників інфраструктурного розвитку від цільових значень на прикладі Харківської області (підрозділ 3.3); *синтезу, абстрагування та узагальнення* – для формулювання висновків та практичних рекомендацій.

Положення дисертаційного дослідження Кулешової Ольги Сергіївни, які включають наукову новизну, опубліковані у відповідних працях та обговоренні на наукових конференціях. Сформульовані у дисертації наукові результати, висновки та пропозиції належать безпосередньо авторці і є її науковим доробком, що дозволяє вважати внесок здобувачки достатнім. Положення дисертації використані в практичній діяльності суб'єктів господарювання та організацій, що підтверджується відповідними довідками. Все вищезазначене підтверджує структурність та логічність дисертацій, що дозволяє вважати її повністю завершеним, сучасним та актуальним науковим дослідженням.

3. Достовірність та новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії та науковими працями здобувачки дозволяє визначити основні положення, які характеризуються науковою новизною. За результатами проведеного дослідження в якості наукової новизни Кулешовою О. С.

удосконалено:

– концептуальну модель функціонування інфраструктури зернового ринку шляхом системної інтеграції інституційного середовища, земельно-ресурсної бази, складсько-логістичної інфраструктури та рівня кінцевих споживачів, що дозволяє структурувати потоки зерна та зв'язки регулювання для ідентифікації «вузьких місць» у взаємодії учасників ринку;

– методичний підхід до комплексної оцінки інфраструктури зернового ринку в регіональному розрізі на основі інтеграції методу головних компонент (РСА) для визначення виробничо-економічного потенціалу регіонів та методу

аналізу ієрархій (АНР) для оцінки якісних характеристик транспортно логістичної інфраструктури із застосуванням квадрантної типології для класифікації регіонів. Застосування матричної типології для класифікації регіонів України за співвідношенням виробничих можливостей та інфраструктурного розвитку з виділенням чотирьох типологічних груп територій, що дозволяє виявити просторові диспропорції, ідентифікувати території з інфраструктурним дефіцитом, обґрунтувати пріоритетні напрями цільових інвестицій та сформувати диференційовані стратегії управління розвитком інфраструктури;

- методичний у підхід до оцінки ефективності управління інфраструктурою зернового ринку, відмінність якого від раніше існуючих полягає формуванні системи індикаторів результативності інфраструктурних інвестицій, використанні гар-аналізу для оцінки відхилень 24 фактичних показників від цільових значень та розробці процедури моніторингу реалізації стратегічних планів модернізації інфраструктури;

набули подальшого розвитку:

- підходи до адаптації міжнародного досвіду функціонування інфраструктури зернового ринку до національних умов, відмінність яких від існуючих полягає в обґрунтуванні «гібридно-транзитної моделі», що поєднує європейську стратегію диверсифікації логістичних шляхів із цифровізацією ринкових процесів та посиленням регуляторної спроможності держави в умовах воєнних загроз;

- методичний інструментарій оцінки впливу інфраструктурного забезпечення на функціонування зернового ринку, особливість якого полягає у побудові багатофакторної регресійної моделі з логарифмічною специфікацією, що дозволяє уникнути проблеми мультиколінеарності та кількісно визначити ступінь впливу факторів на фінансові результати діяльності зернового ринку;

- концептуальні засади стратегічного управління інфраструктурою зернового ринку та механізми експортної орієнтації, особливість яких полягає у визначенні пріоритетних напрямів розвитку на основі типологічного аналізу регіонів, емпіричній верифікації стратегічних рішень шляхом кількісної оцінки впливу виробничих та цінкових факторів на обсяги експорту зернових та обґрунтуванні механізмів диверсифікації експортних маршрутів.

Все зазначене вище дає змогу зробити висновок, що робота має наукову новизну, яка поглиблює теоретичні засади удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України, збагачує вітчизняну економічну науку та відповідає меті і завданням дослідження.

4. Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Наукові положення, висновки й рекомендації, що сформульовані в дисертації, є достовірними. Достовірність забезпечено використанням

значного обсягу матеріалів офіційної статистики України і підтверджується глибоким аналізом фундаментальних наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених з проблематики менеджменту, управління інфраструктурою зернового ринку України. Робота відрізняється системністю, структурною послідовністю викладення ключових положень, які формують цілісне бачення вирішення поставленої проблеми, що підтверджується положеннями наукової новизни, які повно висвітлені в публікаціях здобувачки. Стиль викладення матеріалів дослідження відповідає вимогам, які висуваються до наукових праць відповідного рівня.

За своєю структурою дисертація є завершеним науковим дослідженням: вона включає анотацію, вступ, три розділи з висновками до кожного з них, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Логіка викладу вибудована послідовно – від теоретичного узагальнення категоріального апарату через діагностику фактичного стану інфраструктури до розробки управлінського інструментарію її розвитку, що відповідає загальновизнаній методології управлінських досліджень.

У вступі належним чином обґрунтовано актуальність, сформульовано мету і завдання, визначено об'єкт, предмет та методи дослідження, розкрито наукову новизну і практичне значення отриманих результатів.

У першому розділі **«Теоретико-методологічні засади управління інфраструктурою зернового ринку»** систематизовано теоретичні підходи до сутності інфраструктури зернового ринку та управління нею, уточнено відповідний понятійний апарат (с. 32–42). Особливо цінним, з управлінської точки зору, є формування чотирирівневої концептуальної моделі інфраструктури (с. 43–47, рис. 1.1), яка розглядає інституційне середовище, земельно-ресурсну базу, складсько-логістичну інфраструктуру та кінцевих споживачів не як відокремлені елементи, а як взаємопов'язані підсистеми єдиного об'єкта управління. На основі систематизації світового досвіду авторка обґрунтовує доцільність застосування «гібридно-транзитної моделі» управління розвитком інфраструктури зернового ринку України (с. 67–82).

Другий розділ **«Аналіз інфраструктури зернового ринку України»** присвячено комплексній діагностиці сучасного стану інфраструктури зернового ринку України. На основі економіко-статистичного аналізу досліджено тенденції розвитку основних складових інфраструктури (с. 88–133). Особливу наукову цінність становить застосування поєднання методу головних компонент та методу аналізу ієрархій, що дозволило здійснити типологізацію 24 регіонів України за рівнем розвитку інфраструктури (с. 134–169). Важливим результатом дослідження є встановлення відсутності статистично значущого зв'язку між виробничим потенціалом регіонів і рівнем розвитку інфраструктурного забезпечення, що підтверджує необхідність спрямування інвестицій саме на модернізацію інфраструктури, а не лише на нарощування обсягів виробництва. Побудована економетрична модель (с. 170–176) кількісно підтверджує істотний вплив рівня розвитку інфраструктури на прибутковість зернового бізнесу та обґрунтовує доцільність відповідних управлінських рішень.

У третьому розділі «**Стратегічне управління та підвищення ефективності інфраструктури зернового ринку України**» розроблено комплексний управлінський інструментарій реалізації стратегії розвитку інфраструктури зернового ринку. Зокрема, запропоновано диференційовані стратегічні пріоритети розвитку для чотирьох типів регіонів (с. 177–191), обґрунтовано організаційно-економічний механізм реалізації стратегії, який передбачає використання цифрових логістичних платформ, механізмів державно-приватного партнерства та фінансових стимулів (с. 192–218), розроблено систему індикаторів оцінювання результативності інвестицій та процедуру моніторингу із застосуванням гар-аналізу (с. 219–232).

Практичну цінність запропонованих підходів підтверджено їх апробацією на прикладі Харківської області (с. 233–245), що засвідчило можливість використання розробленого інструментарію при прийнятті управлінських рішень на регіональному рівні. Всі розділи дисертаційної роботи містять рисунки, таблиці, посилання на літературні та інші джерела, що підтверджує достовірність використаних даних. Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в роботі, є обґрунтованими та достовірними, ґрунтуються на чисельних сучасних теоріях, наробках дослідників відносно стратегічного управління та підвищення ефективності інфраструктури зернового ринку України.

5. Значущість дослідження для науки і практики та шляхи його використання.

Основні положення у дисертації, що виносяться на захист, наукова новизна та практичне значення одержаних результатів, загальні висновки показують, що дисертація Кулешової О. С. спрямована на теоретико-методичне і практичне розв'язання важливих наукових завдань у сфері стратегічного управління підвищення ефективності інфраструктури зернового ринку України.

За темою дисертації опубліковано 7 наукових публікацій, серед яких 4 статей (у томі числі 2 у співавторстві) у наукових виданнях (входять до наукометричних баз даних), включених до переліку наукових фахових видань України. Ці чотири наукових публікацій відповідають п. 8 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 січня 2022 року № 44, та зараховуються як три наукових публікацій. Окрім того, результати наукового дослідження пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 2 тез доповідей і матеріалів конференцій, та 1 стаття у міжнародному журналі, яка додатково відображає наукові результати дисертації. В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну

оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Розроблені авторкою управлінські підходи мають виражену прикладну спрямованість і можуть бути використані профільними міністерствами (аграрної політики та продовольства, інфраструктури, економіки), обласними державними адміністраціями при формуванні Державної цільової програми розвитку зернового ринку, а також у навчальному процесі під час викладання дисциплін управлінського циклу – «Стратегічний менеджмент», «Логістика», «Державне та регіональне управління», «Регіональна економіка», «Інфраструктура підприємницької діяльності». Управлінська цінність отриманих результатів підтверджена їх упровадженням у діяльність: Печенізької селищної військової адміністрації Чугуївського району Харківської області - щодо застосування РСА-методики комплексної оцінки інфраструктури (довідка № 01-08/552 від 11.03.2026 р.); Берестинської міської ради Харківської області - щодо формування диференційованих стратегій розвитку інфраструктури (довідка № 02-23/1619 від 10.03.2026 р.); Золочівської селищної ради Харківської області – щодо визначення пріоритетів фінансування інфраструктурних проєктів (довідка № 02-01-17/464 від 10.03.2026 р.); Департаменту агропромислового розвитку Харківської обласної державної (військової) адміністрації – щодо застосування системи індикаторів та гар-аналізу для оцінки ефективності управління інфраструктурою (довідка №08-30/03/791 від 20.04.2026 р.).

6. Оцінка структури дисертації, мови та стилю викладення.

Дисертація є самостійно написаною кваліфікаційною науковою працею із науково-обґрунтованими висновками та рекомендаціями. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідні джерела. У роботі відсутнє привласнення чужих ідей та результатів без оформлення належного цитування. Отже, робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права, надає достовірно об'єктивну інформацію про результати власної наукової діяльності. Таким чином, вважаємо, що у дисертаційному дослідженні Кулешової Ольги Сергіївни на тему «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» відсутнє порушення академічної доброчесності..

7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.

Аналіз наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи Кулешової О. С., не дає підстав фіксувати допущення автором порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). У дисертаційній роботі є посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, розробок, відомостей, ідей та статистичних даних. Представлена до захисту наукова робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права та відображає бажання надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, застосовувані методики

досліджень, джерела інформації.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи і її окремих положень.

У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних результатів дисертації, слід звернути увагу на деякі дискусійні положення і окремі недоліки, серед яких необхідно відмітити такі:

1. Авторка у підрозділі 1.1 (с. 43–46) та на рис. 1.1 розглядає земельно-ресурсну базу як фундаментальний рівень концептуальної моделі інфраструктури зернового ринку. З управлінської точки зору варто було б чіткіше розмежувати, у яких випадках земля виступає класичним фактором виробництва, а в яких – об'єктом інфраструктурного управління (доступ, розподіл, сервісне забезпечення), оскільки саме таке розмежування визначає межі управлінського впливу в межах спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Запропонований механізм коригування стратегії (пп. 3.3 (с. 225–232)) передбачає, що вже за наявності одного «критичного» відхилення ($gap > 50\%$) або двох «високих» скликається засідання Національної ради при Кабінеті Міністрів України. Водночас навіть «тактичне» коригування (просте перерозподілення бюджету без зміни загальної суми) вимагає розпорядження КМУ. Варто було б обговорити, чи не є така управлінська модель надмірно централізованою й повільною для оперативного реагування, і чи не доцільніше делегувати повноваження ухвалення тактичних рішень на регіональний рівень, залишивши Національну раду для стратегічних і радикальних коригувань.

3. У пп. 2.3 дисертації (с. 160–163) авторкою для оцінювання якісних характеристик логістичної інфраструктури застосовано метод аналізу ієрархій, а вагові коефіцієнти критеріїв визначено на основі експертного опитування, проведеного із використанням Google Forms. Водночас у роботі доцільно було б детальніше висвітлити процедуру формування експертної групи, зокрема критерії добору експертів, їх кількісний і професійний склад, а також результати перевірки узгодженості експертних оцінок. Більш повне обґрунтування зазначених аспектів посилює достовірність отриманих вагових коефіцієнтів (порти – 42 %, залізнична інфраструктура – 28 %, елеваторні потужності – 18 %, автомобільні дороги – 12 %) та підвищило б аргументованість їх подальшого використання в економетричному моделюванні.

4. У пп. 2.4 (с. 170–176) авторкою побудовано економетричну модель, яка характеризує вплив рівня розвитку інфраструктурного забезпечення на прибутковість зернового виробництва. Отримані результати свідчать про достатньо високий рівень пояснювальної здатності моделі ($R^2 = 0,759$), а її параметри використано надалі при формуванні прогнозних сценаріїв розвитку галузі (с. 219–221; с. 236–238). Водночас, зважаючи на те, що модель побудована на основі вибірки, яка охоплює 24 області України, доцільно було б додатково обґрунтувати стійкість отриманих оцінок до можливого впливу регіонів із екстремальними значеннями показників або провести аналіз

можливого впливу регіонів із екстремальними значеннями показників або провести аналіз чутливості моделі. Це дозволило б ще більше посилити аргументованість отриманих результатів та їх практичне використання..

Проте, викладені зауваження переважно мають дискусійний характер і суттєво не впливають на позитивну оцінку наукових положень дисертації.

9. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Кулешової Ольги Сергіївни на тему: «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, враховує нові теоретичні, методичні та практичні підходи до реалізації актуального наукового завдання щодо Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України.

Тему дисертації розкрито в повному обсязі, вирішено поставлені завдання, реалізовано мету дослідження, представлено нові наукові результати, які мають як теоретичне значення, так і практичну цінність, а повнота їх викладу в опублікованих працях свідчать про повну самостійність автора, високий рівень підготовки дослідження.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних авторкою наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну значимість сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Кулешової Ольги Сергіївни на тему: «Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України» відповідає «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року, а її авторка Кулешова Ольга Сергіївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

завідувач кафедри менеджменту і логістики

ІНІ економіки, управління і бізнесу імені Г.Е. Вейнштейна

Одеського національного технологічного університету,

доктор економічних наук, професор



Ірина СЕДІКОВА

Підпис
Ректор



Т.О. заєвідую

Кулешова О.В.

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 13:38:40 09.07.2026

Назва файлу з підписом: ВІДГУК СЕДІКОВА І.О..pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 847.4 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: ВІДГУК СЕДІКОВА І.О..pdf
Розмір файлу без підпису: 892.6 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: СЕДІКОВА ІРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА
П.І.Б.: СЕДІКОВА ІРИНА ОЛЕКСАНДРІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2486301428
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 13:38:35 09.07.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F0400000075461C010B37A006
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В. Н. Каразіна
професору Лазебник Юлії Олександрівні
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента Страпчук Світлани Іванівни
на дисертаційну роботу **Кулешової Ольги Сергіївни** на тему:
«Удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України»
представлену на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07
«Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

1. Актуальність дисертаційної роботи. Актуальність теми дисертації зумовлена стратегічним значенням зернового ринку для національної економіки та продовольчої безпеки світу, що в умовах повномасштабної війни потребує негайного переосмислення управлінських підходів. Руйнування традиційної портової інфраструктури та елеваторних потужностей спричинило безпрецедентне зростання логістичних витрат, вимагаючи розбудови «гібридно-транзитної моделі» та диверсифікації експортних коридорів через Дунайський регіон і сухопутні шляхи до ЄС. Проведений у роботі аналіз виявив системні регіональні диспропорції: відсутність значущого зв'язку між виробничим потенціалом та якістю інфраструктури створює критичні логістичні обмеження навіть у провідних аграрних областях, зокрема Полтавській. Особливої значущості дослідженню надає авторська концепція інтеграції земельно-ресурсної бази як фундаментального рівня інфраструктури, що визначає доступ суб'єктів до ринку в умовах незавершеної земельної реформи. Нагальність роботи підсилюється пропозиціями щодо цифрової трансформації через Національну зернову платформу та впровадження інноваційного менеджменту

до 2032 року. Кількісне підтвердження високої чутливості прибутковості до інфраструктурних змін забезпечує надійну базу для стратегічного планування інвестицій та відновлення аграрного сектору України.

2. Оцінювання обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни. Тему дослідження розглянуто всебічно. Основні результати характеризуються науковою новизною:

- удосконалено концептуальну модель функціонування інфраструктури зернового ринку через системну інтеграцію трьох рівнів: земельно-ресурсної бази (фундаментальний рівень), інституційного середовища (регулювання, оренда, держпідтримка) та складсько-логістичної бази. На відміну від традиційних підходів, модель обґрунтовує інфраструктурну значущість земельних відносин, доводячи, що в умовах незавершеної земельної реформи доступ до землі є критичною передумовою ефективності логістичних ланцюгів та входу суб'єктів на ринок. Це дозволяє структурувати взаємодію виробників, трейдерів і держави для ідентифікації «вузьких місць» в управлінських рішеннях;

- удосконалено методичний підхід до комплексної оцінки інфраструктури зернового ринку в регіональному розрізі на основі інтеграції методу головних компонент (РСА) та методу аналізу ієрархій (АНР). Поєднання об'єктивного аналізу виробничого потенціалу (через агрегування шести статистичних показників) та експертного оцінювання семи якісних характеристик логістики дозволило сформувати матричну типологію 24 регіонів України. Виділення чотирьох типологічних груп («квадрантів») створює аналітичну базу для виявлення просторових диспропорцій, обґрунтування пріоритетності інвестицій та розробки диференційованих стратегій управління розвитком інфраструктури;

- набули подальшого розвитку концептуальні засади стратегічного управління інфраструктурою зернового ринку, відмінність яких полягає у переході від уніфікованого до диференційованого підходу, що базується на результатах типологічного (квадрантного) аналізу регіонів. Обґрунтовано організаційно-економічні механізми координації учасників ринку через

формування «Національної зернової платформи», що дозволяє інтегрувати потоки інформації про елеваторні потужності та логістичні маршрути для системної модернізації галузі. Це забезпечує підвищення ефективності взаємодії між виробниками, логістами та експортерами, дозволяючи оптимізувати розподіл інвестиційних ресурсів (загальним обсягом до 44,3 млрд грн) між регіонами з різним рівнем інфраструктурного дефіциту;

- набув подальшого розвитку економетричний інструментарій оцінки факторів функціонування зернового ринку, відмінність якого полягає у побудові багатофакторних регресійних моделей (зокрема з логарифмічною специфікацією), де інфраструктурне забезпечення оцінюється через інтегральні індекси (РСА та АНР). Такий підхід дозволив уникнути проблеми мультиколінеарності між змінними та кількісно визначити високу чутливість прибутковості виробництва ($\beta = 4,008$, $p = 0,004$) до системних інфраструктурних змін. Емпірично підтверджено доцільність пріоритизації інвестицій у регіони «Потенціалу виробництва» (квадрант Q3), що стало підґрунтям для формування науково-обґрунтованих рекомендацій щодо оптимізації експортної політики в умовах воєнних обмежень;

- набули подальшого розвитку методичні положення щодо оцінки ефективності управління інфраструктурою, відмінність яких полягає у формуванні дворівневої системи KPI (за функціональними напрямками та типами регіонів) та розробці адаптивної процедури моніторингу реалізації стратегічних планів. Використання методів порівняльного аналізу (гар-аналізу) фактичних та цільових показників до 2032 року, апробованого на прикладі Харківської області, дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результатів управлінських рішень за принципом «світлофор». Запропонований інструментарій забезпечує прозорість використання приватних та бюджетних інвестицій, дозволяючи своєчасно коригувати стратегію модернізації відповідно до динаміки безпекових та ринкових викликів.

3. Оцінювання змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності. За своїм змістом дисертаційна робота

Кулешової О. С. відповідає вимогам Стандарту вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня за спеціальністю 073 «Менеджмент» та напрямом досліджень відповідної освітньо-наукової програми. Дисертація є завершеною науковою працею, у якій представлено розв'язання актуального прикладного завдання щодо оптимізації управління логістично-інституційним забезпеченням аграрного сектору в умовах воєнних шоків та структурних трансформацій.

Логіка побудови роботи характеризується єдністю форми та змісту, а структура дисертації забезпечує послідовне розкриття мети та завдань дослідження.

У першому розділі здобувачка здійснила глибоке теоретико-методичне узагальнення, обґрунтувавши авторську концепцію інтеграції земельно-ресурсної бази як фундаментального рівня інфраструктури. Це дозволило автору вийти за межі суто технічного розуміння логістики та розглядати управління інфраструктурою як комплексну систему організаційно-економічних відносин, що відповідає профілю спеціальності «Менеджмент».

Другий розділ містить ґрунтовний аналіз стану та моделювання інфраструктурних процесів. Особливої уваги заслуговує застосування методів РСА та АНР для формування матричної типології регіонів України. Розподіл областей за чотирма стратегічними «квадрантами» дозволив ідентифікувати системні диспропорції (зокрема, слабкий зв'язок між виробничим потенціалом та якістю інфраструктури) та обґрунтувати пріоритетність управлінських впливів.

У третьому розділі представлено практично орієнтовані результати: розроблено «гібридно-транзитну модель» та дорожню карту розвитку інфраструктури до 2032 року із загальним інвестиційним бюджетом до 44,3 млрд грн. Апробація методики гар-аналізу на прикладі Харківської області дозволила кількісно оцінити очікуваний економічний ефект від модернізації - потенційне зростання прибутковості на 75,2%.

Аналіз рукопису та публікацій автора свідчить про повне дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертація є результатом самостійних досліджень здобувачки та не містить елементів плагіату, фабрикації чи

фальсифікації. Усі використані ідеї, результати та текстові фрагменти інших авторів супроводжуються належними посиланнями на першоджерела, що підтверджує високу культуру наукової праці здобувачки.

4. Мова та стиль викладення результатів. Дисертаційна робота О. С. Кулешової виконана державною мовою на високому професійному рівні. Текст рукопису написано у науковому стилі мовлення з дотриманням академічних стандартів, фахової термінології та етики наукового цитування. Робота характеризується цілісністю та логічністю викладу, що забезпечується послідовною структурою: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (180 найменувань) та додатки. Авторка демонструє здатність чітко формулювати наукові положення, аргументовано представляти результати економетричного моделювання та логічно пов'язувати теоретичні висновки з практичними рекомендаціями щодо модернізації інфраструктури.

Загальний обсяг дисертації (266 сторінок), а також її ілюстративне наповнення (31 таблиця та 15 рисунків) свідчать про ґрунтовність проведеного дослідження та належне технічне оформлення результатів відповідно до чинних вимог. Побудова дисертації відображає єдність форми та змісту, що дозволяє повністю розкрити мету та завдання наукової праці.

5. Оприлюднення результатів дисертаційної роботи. Основні наукові результати дисертації О. С. Кулешової повною мірою висвітлені у 6 наукових публікаціях, серед яких 3 статті у вітчизняних фахових виданнях категорії «Б» зі спеціальності 073 «Менеджмент» («Ефективна економіка», «Агросвіт», «Бізнес Інформ»), 1 стаття у зарубіжному періодичному виданні та 2 праці апробаційного характеру у матеріалах міжнародних конференцій. Опубліковані праці характеризуються високим науковим рівнем і повною відповідністю змісту дисертації, зокрема в частині стратегічного управління логістикою та економетричного моделювання факторів зернового ринку. Особистий внесок здобувачки у публікаціях, підготовлених у співавторстві, є визначальним і стосується розробки аналітичного інструментарію дослідження. Результати роботи пройшли належну апробацію на науково-практичних заходах.

6. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи. Попри загальну позитивну оцінку, робота містить дискусійні моменти:

1. Прозорість економетричного інструментарію. Здобувачка зазначає, що обробка даних здійснювалася у MS Excel. Проте у Додатках Д та Ж наведено результати специфічних тестів (Шاپіро-Вілка, Бройша-Пагана, RESET-тест Рамсея), які не входять до стандартного пакета «Аналіз даних» Excel. Відсутність згадки про спеціалізовані надбудови створює методичну невизначеність щодо походження розрахунків.

2. Статистична візуалізація. Оскільки метод головних компонент (РСА) проводився на основі кореляційної матриці, для повної прозорості процедури відбору факторів доцільно було б доповнити додатки матрицями парних кореляцій між усіма досліджуваними змінними.

3. Дискусійність результатів моделі експорту. У моделі експорту (формула 3.2) отримано негативні коефіцієнти впливу світових цін ($\beta = -19291,93$) та посівних площ ($\beta = -424,92$). Хоча авторка надає змістовне пояснення через інфраструктурні обмеження та воєнні шоки, такі результати потребують додаткової аргументації щодо відсутності мультиколінеарності або впливу аномальних викидів окремих років.

4. Технічне оформлення. Громіздкі таблиці (наприклад, табл. 1.2, 1.3, 1.4) розміщені в основному тексті, хоча за вимогами до оформлення такі матеріали мають бути винесені в додатки. Окремі підрозділи дисертації є надто лаконічними за обсягом, що порушує загальну структурну гармонію праці. Автору варто розглянути можливість об'єднання малих підрозділів із суміжними за змістом частинами для забезпечення цілісності викладу.

Викладені зауваження не мають системного характеру та не зменшують загальну наукову цінність дослідження, проте потребують надання аргументованих роз'яснень під час прилюдного захисту.

7. Загальний висновок про дисертаційну роботу. Проведене вивчення та аналіз дисертаційної роботи Кулешової Ольги Сергіївни дають змогу зробити висновок, що за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значущістю

вона є завершеною науковою працею, у якій отримані нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності вирішують конкретну науково-прикладну задачу щодо удосконалення управління інфраструктурою зернового ринку України в умовах воєнних викликів та структурних трансформацій.

Дисертація виконана на високому науковому рівні, характеризується цілісністю та логічністю викладу, не порушує принципів академічної доброчесності та є самостійним завершеним дослідженням. Сукупність отриманих теоретичних результатів (зокрема інтегрована модель інфраструктури з урахуванням земельно-ресурсної бази) та практичних розробок (Дорожня карта до 2032 року, методика гар-аналізу регіонів) має істотне значення для галузі 07 «Управління та адміністрування».

Дисертаційна робота за своєю актуальністю, науковою новизною та практичною цінністю повністю відповідає вимогам чинного законодавства України, зокрема п. 6-9 «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 № 44 від 12 січня 2022 р.

Здобувачка Кулешова Ольга Сергіївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

доцент кафедри готельно-ресторанного

бізнесу та харчових технологій

ННІ «Каразінський інститут

міжнародних відносин та

туристичного бізнесу»,

канд. екон. наук, доцент

Світлана СТРАПЧУК

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 22:47:42 08.07.2026

Назва файлу з підписом: РЕЦЕНЗІЯ_Кулешова .pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 119.1 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: РЕЦЕНЗІЯ_Кулешова .pdf
Розмір файлу без підпису: 101.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: СТРАПЧУК СВІТЛАНА ІВАНІВНА
П.І.Б.: СТРАПЧУК СВІТЛАНА ІВАНІВНА
Країна: Україна
РНОКПП: 2913801746
Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 22:46:29 08.07.2026
Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"
Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000009B029301B29CFB06
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Удосконалений
Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00