

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора**  
**САХАЦЬКОГО Миколи Павловича**  
**на дисертаційну роботу АНТОНЮК Ганни Олександрівни**  
**на тему: «УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**  
**СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ»**  
**представлену на здобуття ступеня доктора філософії**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

**Актуальність теми дисертації.** Аграрний сектор традиційно виступає однією з ключових галузей національної економіки, формуючи значну частку валової доданої вартості, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та генеруючи валютні надходження від експорту. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки його значення суттєво посилюється, оскільки від ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств залежить не лише економічна стабільність, а й соціальна безпека населення.

Разом із тим виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств функціонує в умовах високої невизначеності та ризикованості, що зумовлено впливом воєнних факторів (порушення логістичних ланцюгів, мінування сільськогосподарських угідь, обмеження доступу до ресурсів), нестабільністю ринкового середовища, кліматичними змінами та зростанням цін на ресурси. Це вимагає переосмислення підходів до управління виробничими процесами, орієнтації на адаптивність, стійкість і гнучкість управлінських систем.

Додаткової актуальності дослідженню надають процеси євроінтеграції України, які передбачають гармонізацію аграрної політики з вимогами ЄС, зокрема у контексті Спільної аграрної політики та Європейського зеленого курсу. Це обумовлює необхідність впровадження сучасних стандартів виробництва, підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, екологізації виробничих процесів та розвитку інноваційно-цифрових рішень у системі управління.

Водночас існуючі підходи до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств часто не враховують у повній мірі специфіку аграрного виробництва, зокрема його біологічну природу, сезонність, тривалі виробничі цикли та високий рівень залежності від природно-кліматичних умов. Недостатня інтеграція функцій планування, контролю, мотивації та логістики, обмеженість інформаційно-аналітичного забезпечення та низький рівень

впровадження цифрових технологій знижують ефективність управлінських рішень.

У зв'язку з цим особливого значення набуває розроблення та впровадження сучасних теоретико-методичних підходів і практичних інструментів управління виробничою діяльністю, спрямованих на підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств, оптимізацію використання ресурсів, мінімізацію ризиків та забезпечення їх довгострокової стійкості.

Отже, необхідність комплексного дослідження проблем управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних викликів і трансформацій аграрного сектору визначає високу актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та логічної послідовності. Їх достовірність забезпечується використанням сучасних теоретичних положень економічної науки, а також опорою на наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених в сфері управління виробничою діяльністю підприємств аграрного сектору.

Обґрунтованість результатів дослідження досягнуто завдяки застосуванню комплексу загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методів аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системного і структурно-функціонального підходів, а також економіко-статистичних і порівняльних методів, що дозволило забезпечити всебічність і об'єктивність дослідження.

Інформаційною базою роботи слугували офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, нормативно-правові акти, аналітичні звіти, наукові публікації та результати власних досліджень авторки, що забезпечило репрезентативність і надійність отриманих результатів.

Отримані у дисертації результати є внутрішньо узгодженими, відповідають сучасним науковим підходам до управління виробничою діяльністю та відображають реальні тенденції функціонування аграрного сектору, що підтверджує їх теоретичну обґрунтованість і практичну цінність.

**Основні наукові результати, що одержані автором, та їх новизна.** У дисертаційній роботі отримано низку наукових результатів, що характеризуються належним рівнем новизни та мають важливе теоретичне і практичне значення.

Зокрема, авторкою удосконалено теоретико-методичний підхід до узагальнення теорій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств шляхом систематизації управлінських підходів та визначення умов їх практичного застосування з урахуванням галузевої специфіки аграрного

виробництва. Це дозволило обґрунтувати інтегровану модель управління виробничою діяльністю, яка поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні управління.

Позитивної оцінки заслугове удосконалення методичних засад оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що базуються на використанні системи показників «ресурси – результати» з урахуванням масштабів господарювання та рівня концентрації виробничих ресурсів, що дало змогу ідентифікувати ефект масштабу, визначити зони управлінської вразливості та окреслити напрями підвищення стійкості результатів діяльності.

Науковою новизною відзначається також удосконалення організаційно-економічного інструментарію управління виробничою діяльністю, який передбачає інтеграцію ключових управлінських функцій у єдиний управлінський механізм, доповнений індексом управлінської ефективності (UEI) як інструментом оцінювання результативності управлінських рішень.

Подальшого розвитку набули теоретичні положення щодо трактування виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як відкритої динамічної соціально-економічної системи, результативність якої формується під впливом ресурсних, біологічних, технологічних та управлінських чинників в умовах підвищеної невизначеності.

Суттєвим є розвиток методичного забезпечення оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю на основі інтеграції фінансово-економічних, ресурсно-виробничих, процесно-управлінських, інституційних і ризик-орієнтованих показників із подальшим їх агрегуванням в інтегральний показник.

Окремо слід відзначити розвиток системи показників комплексного оцінювання виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств, що дозволяє виявити структурні зміни аграрного виробництва, оцінити ефективність використання виробничого потенціалу та визначити ключові тенденції функціонування підприємств в умовах воєнних викликів.

Заслугове на увагу запропонований авторкою підхід до діагностики організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності підприємств, який враховує масштаби землекористування, структуру зайнятості, спеціалізацію виробництва та інституційне середовище, що дозволило обґрунтувати напрями трансформації управління у корпоративному секторі аграрної економіки.

Важливим результатом дослідження є формування концептуальних засад удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як інтегрованої, стратегічно орієнтованої та адаптивної системи, що поєднує ресурсну, процесну, інституційну, ризик-орієнтовану та інноваційно-цифрову складові.

Подальшого розвитку набули теоретико-методичні підходи до управління виробничою діяльністю, що передбачають формування проактивної моделі менеджменту на основі цифровізації, реінжинірингу бізнес-процесів та використання сучасних аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень.

Загалом представлені в дисертації наукові результати є новими, логічно взаємопов'язаними, достатньо обґрунтованими та мають вагомe значення для подальшого розвитку теорії і практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

**Теоретичне та практичне значення результатів дослідження.** Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у розвитку наукових підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та можливості їх прикладного використання в сучасних умовах функціонування аграрного сектору.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні та систематизації наукових уявлень про сутність управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств як складної динамічної соціально-економічної системи. У роботі розвинено теоретико-методичні підходи до формування інтегрованої моделі управління, що поєднує стратегічний, тактичний і операційний рівні, а також враховує галузеву специфіку аграрного виробництва, вплив інституційного середовища та факторів невизначеності. Подальшого розвитку набули підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю на основі інтеграції ресурсно-виробничих, фінансово-економічних, процесно-управлінських та ризик-орієнтованих індикаторів, що розширює методичний інструментарій сучасного аграрного менеджменту.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій, методик та інструментів, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Запропоновані підходи впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Золоті луки» (довідка №115/3 від 28.10.2025 р.), де їх використано для оптимізації планування та організації виробничих процесів, підвищення узгодженості управлінських рішень і вдосконалення організаційної структури підприємства. Також результати дослідження застосовано у діяльності ТОВ «Шефф-агро» (довідка від 03.11.2025 р.) з метою удосконалення системи планування ресурсів, координації роботи структурних підрозділів та підвищення ефективності контролю виконання виробничих завдань.

Крім того, результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Білоцерківського національного аграрного університету (довідка №136/59

від 13.11.2025 р.) при викладанні дисциплін «Аграрний менеджмент», «Менеджмент» та «Менеджмент організацій».

Окремі положення та рекомендації дисертації можуть бути використані органами державного управління при формуванні та реалізації аграрної політики, зокрема у частині підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств і забезпечення продовольчої безпеки.

**Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях.** Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження в опублікованих працях є достатньою та відповідає встановленим вимогам.

Основні результати дослідження отримали належне висвітлення у 11 наукових публікаціях авторки, у яких відображено ключові теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації. Зокрема, 7 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 статтю – у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3 тези доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій різних рівнів.

Зміст опублікованих праць охоплює основні напрями дослідження, включаючи теоретичні засади управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, методичні підходи до оцінювання ефективності управління, а також практичні аспекти удосконалення організаційно-економічного механізму управління виробничими процесами.

Аналіз публікацій свідчить, що в них послідовно та повною мірою відображено наукову новизну, основні результати та висновки дисертаційної роботи, що підтверджує достатній рівень апробації та обґрунтованості проведеного дослідження.

**Структура, стиль та мова дисертаційної роботи.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 143 найменувань. Загальний обсяг дисертації становить 268 сторінок. Робота ілюстрована 14 таблицями та 12 рисунками. За обсягом, структурою, повнотою викладення результатів дослідження та оформленням дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31 травня 2019 р.). Робота написана на належному мовно-стилістичному рівні, із дотриманням норм сучасної наукової української мови, що сприяє легкому сприйняттю тексту та цілісному розумінню викладених положень.

**Відповідність дисертації спеціальності і вимогам, що висуваються до дисертацій, які подано на здобуття ступеня доктора філософії.** Дисертація Антонюк Ганни Олександрівни на тему: «Управління виробничою діяльністю

сільськогосподарських підприємств» за змістом, сформульованою метою, завданнями, висновками та науковою новизною відповідає спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертація подана у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, виконана здобувачкою особисто, містить наукові положення, нові науково обгрунтовані теоретичні та методичні результати, які мають істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування» і відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (із змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21 березня 2022 р., № 502 від 19 травня 2023 р. та № 507 від 03 травня 2024 р.).

**Відсутність порушення академічної доброчесності.** Порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено. Дослідження виконано авторкою самостійно, а отримані наукові результати, висновки та рекомендації є результатом власних напрацювань і відображають особистий внесок здобувачки у розвиток відповідної наукової проблематики.

У роботі дотримано вимог академічної етики щодо використання наукових джерел: усі запозичені положення, ідеї, підходи та результати інших авторів супроводжуються коректними посиланнями на відповідні джерела. Текст дисертації не містить ознак плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження.

Опубліковані наукові праці здобувачки відображають результати власних досліджень, а у випадках співавторства чітко визначено особистий внесок авторки, що відповідає принципам прозорості та доброчесності наукової діяльності.

**Дискусійні положення та основні зауваження до дисертації.** Загалом високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її ґрунтовну теоретичну аргументованість, комплексність проведеного дослідження та практичну значущість отриманих результатів, разом із тим доцільно звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер або потребують уточнення й подальшого наукового опрацювання.

1. У підрозділі 1.1 «Теоретичні основи формування системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» (с. 18–22) окремі положення щодо універсального характеру інтегрованої моделі управління потребують додаткового обґрунтування з огляду на різноманітність організаційно-економічних умов функціонування підприємств. Це зумовлює

необхідність подальшої диференціації управлінських підходів залежно від масштабів і спеціалізації господарств.

2. У підрозділі 1.3 «Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» (с. 64–68) потребує уточнення підхід до формування інтегрального показника ефективності управління, зокрема в частині визначення вагових коефіцієнтів і впливу окремих індикаторів на кінцевий результат. Більш детальне обґрунтування цих аспектів сприятиме підвищенню точності оцінювання.

3. У підрозділі 2.2 «Діагностика організаційно-управлінських особливостей здійснення виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств» (с. 101–105) варто розширити врахування поведінкових аспектів управління та ролі людського капіталу як важливих чинників ефективності виробничої діяльності. Це дозволить поглибити аналітичні висновки та підвищити їх практичну значущість.

4. У підрозділі 2.3 «Аналіз ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» (с. 122–127) необхідно більш повно врахувати вплив зовнішніх факторів, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень та інституційних змін, на результати функціонування підприємств. Розширення такого аналізу сприятиме більш комплексному розумінню умов їх діяльності.

5. У підрозділі 3.3 «Формування інноваційних підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» (с. 192–198) потребує додаткового обґрунтування питання практичної реалізації запропонованих цифрових та інноваційних інструментів управління з урахуванням обмежених ресурсів окремих підприємств. Доцільним є також розроблення поетапних механізмів їх впровадження залежно від рівня розвитку суб'єктів господарювання.

Наведені зауваження та окремі положення дискусійного характеру мають переважно рекомендаційне спрямування і не зменшують загальної наукової цінності дисертаційного дослідження, його теоретичної вагомості та практичної значущості. Вони можуть бути враховані авторкою у подальшій науковій діяльності з метою поглиблення й уточнення окремих аспектів досліджуваної проблематики.

**Загальні висновки та оцінка дисертації.** Дисертаційна робота Антонюк Ганни Олександрівни на тему: «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» є завершеним, самостійно виконаним і комплексним науковим дослідженням, у межах якого розв'язано важливе наукове завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління виробничою

діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій і зростаючої невизначеності зовнішнього середовища.

Отримані авторкою результати відзначаються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної цінності. Запропоновані у роботі положення, методичні підходи та рекомендації спрямовані на підвищення ефективності управління виробничими процесами, оптимізацію використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств та зміцнення їх здатності адаптуватися до сучасних економічних викликів.

Таким чином, враховуючи актуальність теми дисертації, обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх наукову новизну та практичну цінність, відповідність предметній області спеціальності, повноту викладу у наукових публікаціях, відсутність порушень академічної доброчесності, вважаю, що дисертація повністю відповідає чинним вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 р. № 261 «Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» (зі змінами), наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами), а її авторка Антонюк Ганна Олександрівна заслуговує на присвоєння ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» із галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

професор, доктор економічних наук,  
професор кафедри менеджменту і маркетингу,  
Одеської державної академії  
будівництва та архітектури

Микола САХАЦЬКИЙ

професор, доктор економічних наук,  
професор

Ірина АЖАМАН

Особу та підпис Миколи САХАЦЬКОГО засвідчую:  
Начальник відділу кадрів

Маргарита ЗАРИЦЬКА

«26» березня 2026 р.

