

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

Актуальність теми дисертації. Сучасний розвиток аграрного сектору України відбувається в умовах підвищеної нестабільності, зумовленої воєнними викликами, трансформацією економічного середовища, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням вартості ресурсів та зміною структури попиту і пропозиції на агропродовольчих ринках. За таких умов забезпечення ефективного управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення як ключовий фактор продовольчої безпеки держави, економічної стійкості та відновлення національної економіки.

Ефективність виробничої діяльності аграрних підприємств значною мірою визначається якістю інституційного середовища, яке формує правила взаємодії між суб'єктами господарювання, впливає на рівень трансакційних витрат, інвестиційну активність, доступ до ресурсів і впровадження інновацій. Водночас наявні інституційні обмеження, зокрема нестабільність нормативно-правового поля, асиметрія інформації, недосконалість механізмів державної підтримки та обмежений доступ до фінансових інструментів, стримують розвиток аграрного бізнесу та знижують ефективність управління виробничими процесами.

Суттєвим чинником, що підсилює науково-практичну значущість обраної проблематики, є безпрецедентний характер викликів, з якими стикається аграрний сектор України в період активної фази збройного конфлікту та на етапі подальшої економічної відбудови країни. В означених умовах сільськогосподарські підприємства функціонують в середовищі перманентної невизначеності, зазнаючи деструктивного впливу на виробничу інфраструктуру, матеріально-технічну базу та кадровий потенціал, що об'єктивно детермінує потребу в принциповому переосмисленні підходів до інституційного забезпечення їхньої операційної діяльності. За таких обставин формування резильєнтно орієнтованих моделей управління виробничою діяльністю аграрних суб'єктів господарювання постає стратегічно необхідним завданням, вирішення якого потребує цілеспрямованої інтеграції інституційних механізмів регулювання, адаптивних управлінських підходів та сучасного цифрового інструментарію, здатних забезпечити операційну стійкість підприємств і їхню спроможність до відновлення в умовах післявоєнної трансформації економіки.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації. Наукові положення, висновки та рекомендації,

сформульовані у дисертаційній роботі Гомона О. В., є належним чином обґрунтованими, що забезпечується поєднанням глибокого теоретичного аналізу та результатів прикладних досліджень. Теоретичну основу роботи становлять положення інституціональної та неінституціональної економічної теорії, теорії трансакційних витрат, прав власності та сучасних концепцій управління, що дозволило сформулювати цілісне наукове бачення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Обґрунтованість отриманих результатів підтверджується використанням сучасного методичного інструментарію, зокрема системного та структурно-функціонального підходів, економіко-статистичних, порівняльних, індексних, економетричних методів, а також методів моделювання, експертних оцінок і сценарного аналізу. Застосування зазначених методів забезпечило комплексний характер дослідження, дозволило встановити причинно-наслідкові зв'язки між інституційними чинниками та результатами виробничої діяльності підприємств, а також підвищило достовірність отриманих висновків.

Достовірність і об'єктивність наукових результатів забезпечено використанням широкої інформаційної бази, що включає офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали та результати власних досліджень автора. Узгодженість теоретичних положень із результатами емпіричного аналізу, логічний зв'язок між метою, завданнями та отриманими результатами свідчать про високий рівень обґрунтованості сформульованих висновків і рекомендацій.

Запропоновані у дисертації положення та рекомендації є логічно завершеними, методично виваженими та такими, що мають як наукову новизну, так і практичну значущість. Вони можуть бути використані у практиці управління сільськогосподарськими підприємствами, а також у подальших наукових дослідженнях у сфері інституційної економіки та аграрного менеджменту.

Основні наукові результати, що одержані автором, та їх новизна. У дисертаційному дослідженні Гомона О. В. отримано комплекс наукових результатів, що характеризуються науковою новизною та спрямовані на розвиток теоретичних і прикладних засад інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. Зокрема, удосконалено підхід до структуризації інституційного середовища управління виробничою діяльністю підприємств корпоративного сектору аграрної економіки через виокремлення його функціональної багаторівневої побудови та уточнення механізмів впливу інституцій на управлінські рішення з урахуванням галузевої специфіки та воєнних ризиків. Розвинено аналітичний інструментарій оцінювання інституційного середовища аграрного бізнесу через врахування структурних змін у складі сільськогосподарських підприємств, впливу воєнних шоків та асиметрії доступу до державної підтримки, що дозволило виявити консолідаційні тенденції післявоєнного відновлення і відповідні інституційні обмеження.

Удосконалено підхід до ідентифікації інституційних дисфункцій управління виробничою діяльністю підприємств корпоративного сектору на основі інтеграції фінансових, виробничих і управлінських індикаторів, що дало змогу обґрунтувати домінування адаптаційної моделі «самострахування» над інвестиційно

орієнтованим розвитком. Запропоновано інституційний інструментарій підвищення ефективності управління виробничою діяльністю, який базується на поєднанні цифрових управлінських рішень, економіко-математичного моделювання, контрактних і страхових механізмів та забезпечує перехід від реактивного до превентивного управління ризиками.

Подальшого розвитку набули наукові положення інституційного та неоінституціонального підходів до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств шляхом їх адаптації до умов воєнної та післявоєнної нестабільності, що дозволило обґрунтувати інституційне управління як резильєнтно орієнтовану модель переходу від функціонування в режимі виживання до відновлення виробництва. Удосконалено методичний інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу на основі поєднання інституційного й трансакційного аналізу зі статистичними, економетричними та сценарно-модельними методами, що забезпечує комплексний аналіз інституційних чинників на макро-, мезо- та мікрорівнях. Також розвинуто положення щодо впливу інституційних чинників на управління виробничою діяльністю через кількісне обґрунтування змін у виробничій спеціалізації, технологічній інтенсивності та фінансовій поведінці підприємств в умовах воєнної невизначеності. Обґрунтовано концептуальні засади вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю підприємств корпоративного сектору на основі інтеграції цифровізації, ризик-орієнтованого регулювання та інститутів знань, а також визначено стратегічні напрями розвитку інституційного середовища аграрного бізнесу у післявоєнний період із використанням рейтингово-індексної оцінки інституційної ефективності.

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

Теоретичне значення дисертаційного дослідження полягає у подальшому розвитку та поглибленні наукових положень інституціональної та неоінституціональної економічної теорії в контексті управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств. У роботі уточнено сутність інституційного забезпечення як системи взаємодії формальних і неформальних інститутів, регуляторних механізмів і управлінських практик, що визначають умови функціонування виробничих процесів. Розроблені підходи до оцінювання інституційної ефективності, ідентифікації інституційних дисфункцій та аналізу їх впливу на результати господарської діяльності сприяють розвитку теоретико-методичних засад управління аграрним виробництвом у трансформаційних умовах.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в діяльності сільськогосподарських підприємств з метою підвищення ефективності управління виробничими процесами, зниження трансакційних витрат, посилення координації управлінських рішень та

підвищення стійкості функціонування в умовах воєнної та післявоєнної нестабільності. Результати дослідження впроваджено у виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агрохолдинг «Сквира» (довідка № 184/10 від 01.10.2025 р.), де вони сприяли вдосконаленню інституційного середовища управління та підвищенню узгодженості управлінських рішень. Також наукові положення та рекомендації використано у діяльності ТОВ «Золоті Луки» (довідка № 115/4 від 29.10.2025 р.), що дозволило оптимізувати розподіл управлінських повноважень, посилити координацію виробничих процесів і підвищити ефективність управління на різних рівнях.

Крім того, результати дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес Білоцерківського національного аграрного університету (довідка № 156/57 від 12.11.2025 р.) і використовуються при викладанні дисциплін «Управлінський облік», «Менеджмент інноваційного проекту» та «Аграрний менеджмент», що підтверджує їх науково-прикладну цінність і можливість широкого практичного застосування.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі достатньою мірою відображені в опублікованих наукових працях автора. За темою дослідження опубліковано 10 наукових праць, що свідчить про належний рівень апробації отриманих результатів, серед яких 6 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 стаття – у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3 публікації представлені у вигляді тез доповідей на науково-практичних конференціях різних рівнів. У зазначених працях висвітлено ключові результати дисертаційного дослідження, зокрема теоретичні засади інституційного підходу, методичні підходи до управління виробничою діяльністю, роль інституційного середовища та державних інституцій, а також практичні аспекти підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

Аналіз змісту публікацій свідчить про їх відповідність темі дисертації, логічну узгодженість із поставленою метою та завданнями дослідження, а також достатній рівень розкриття основних наукових результатів. Опубліковані праці охоплюють як теоретичні так і прикладні аспекти дослідження, що підтверджує комплексний характер виконаної роботи.

У цілому рівень і кількість публікацій відповідають вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії, а повнота викладення результатів у наукових працях є достатньою та свідчить про належну апробацію отриманих наукових положень, висновків і рекомендацій.

Структура, стиль та мова дисертаційної роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 151 найменування. Загальний обсяг дисертації становить 266 сторінок. Робота ілюстрована 18 таблицями та 14 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. Гомона Олександра Вікторовича на тему: «Інституційне забезпечення 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 обґрунтовані 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 принципів академічної доброчесності у дисертаційній роботі не виявлено. Дослідження виконано автором самостійно, а отримані наукові результати, висновки та рекомендації є результатом власних напрацювань і відображають особистий внесок здобувача у розвиток відповідної наукової проблеми. У роботі забезпечено належне цитування наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правових актів, статистичних та аналітичних матеріалів. Усі запозичені положення супроводжуються відповідними посиланнями, що виключає наявність плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження. Опубліковані наукові праці здобувача відображають результати власних досліджень, а у випадках співавторства чітко визначено особистий внесок автора, що відповідає принципам прозорості та доброчесності наукової діяльності. Таким чином, дисертаційна робота відповідає принципам академічної доброчесності та не містить ознак їх порушення.

Дискусійні положення та основні зауваження до дисертації. В цілому позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її глибоку теоретичну обґрунтованість, комплексний характер дослідження та практичну значущість отриманих результатів, водночас доцільно відзначити окремі положення, які мають дискусійний характер або потребують уточнення та подальшого наукового розвитку.

1. У підрозділі 1.1 «Економічна сутність та еволюція інституційного підходу до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» (с. 10–26) автором здійснено ґрунтовний огляд теоретичних підходів, проте окремі положення мають переважно описовий характер. Доцільним є посилення рівня авторського узагальнення та чіткішого

виокремлення власної наукової позиції щодо ролі інституцій у системі управління виробничою діяльністю.

2. У підрозділі 1.2 «Інституційне середовище управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств: склад, функції та механізми впливу» (с. 27–35) обґрунтовано значущість неформальних інститутів у забезпеченні координації та зниженні трансакційних витрат у діяльності сільськогосподарських підприємств. Попри це недостатньо конкретизовано межі їх ефективності, зокрема щодо можливого переходу від компенсаторної ролі до джерела інституційних обмежень. Доцільно чіткіше розмежувати позитивні й негативні ефекти та обґрунтувати умови узгодження з формальними інститутами управління.

3. У підрозділі 1.3 «Методичні підходи та інструментарій дослідження інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю в аграрному секторі» (с. 47–50, с. 52–54), де розглядаються методи формування статистичної інформації та аналітичний інструментарій дослідження інституційного забезпечення, достатньо повно представлено економіко-статистичні підходи. Разом з тим обмеження є використання первинних соціально-економічних методів, зокрема опитування, як джерела оцінки ефективності функціонування інституційного середовища діяльності сільськогосподарських підприємств. Тому доцільно доповнити методичний інструментарій систематичними опитуваннями для підвищення репрезентативності результатів.

4. У підрозділі 2.2 «Аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням інституційних чинників» (с. 86) обґрунтовано доцільність використання динаміки валової продукції як індикатора реакції сільськогосподарських підприємств на зміни інституційного середовища (додаток Б.3). Разом з тим спірним є ототожнення змін обсягів і структури виробництва переважно з інституційними чинниками без урахування інших впливів, тому доцільно застосувати багатофакторний або економетричний підхід для точнішого високремлення їх ролі.

5. У підрозділі 2.3 «Вплив інституційних дисфункцій на ефективність та стійкість виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств» (с. 104–108) при аналізі динаміки середніх цін реалізації сільськогосподарської продукції (додаток 3.5) обґрунтовано їх зростання під впливом інфляційних процесів і ринкової кон'юнктури. При цьому ціни проаналізовано узагальнено, без урахування диференціації за каналами збуту, що суттєво впливає на формування доходів підприємств. Доцільно поглибити аналіз через оцінку ефективності різних каналів реалізації як результату управлінських рішень сільськогосподарських підприємств.

6. У додатку К.5 представлено структурно-логічну схему моніторингу та оцінювання ефективності інституційних змін, однак недостатньо деталізовано джерела його фінансування та методичний інструментарій. Потребує конкретизації фінансове забезпечення й поглиблення методики моніторингу, що підвищить практичну реалізованість і аналітичну цінність запропонованої моделі.

Зазначені зауваження та окремі положення дискусійного характеру мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер і не зменшують загальної

наукової цінності дисертаційного дослідження, його теоретичної вагомості та практичної значущості. Вони можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності з метою поглиблення й уточнення окремих аспектів досліджуваної проблематики.

Загальні висновки та оцінка дисертації. Дисертаційна робота Гомона Олександра Вікторовича на тему: «Інституційне забезпечення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» є завершеним, самостійним і цілісним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення інституційного забезпечення управління виробничою діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу в умовах сучасних трансформацій економіки України. Отримані результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості, а структура роботи є логічною, послідовною та відповідає поставленій меті і завданням дослідження.

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 автор Гомон Олександр Вікторович заслуговує на присвоєння ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» із галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

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

Микола САХАЦЬКИЙ

Проректор НПр, доктор економічних наук,
професор

Ірина АЖАМАН

Особу та підпис Миколи САХАЦЬКОГО засвідчую:
Начальник відділу кадрів

Маргарита ЗАРИЦЬКА

«02» квітня 2026 р.

