

## РЕЦЕНЗІЯ

на дисертацію 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.** Сучасний розвиток національної економіки значною мірою визначається ефективністю функціонування аграрної сфери, яка забезпечує формування валової доданої вартості, експортний потенціал та продовольчу безпеку країни. В умовах воєнного стану його роль суттєво зростає, оскільки сільське господарство виконує не лише економічну, а й соціально-стабілізаційну функцію. Водночас виробнича діяльність сільськогосподарських підприємств зазнає істотних трансформацій під впливом воєнних ризиків (мінування земель, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків збуту), що обумовлює необхідність адаптації управлінських підходів до нових умов господарювання.

Крім того, сучасний етап розвитку аграрного виробництва характеризується посиленням глобальної конкуренції, інтеграцією до європейського економічного простору, необхідністю дотримання стандартів ЄС (зокрема у межах Спільної аграрної політики та Європейського зеленого курсу), а також зростанням вимог до ефективності використання ресурсного потенціалу. Це вимагає удосконалення систем управління виробничою діяльністю на основі інноваційних підходів, цифровізації, впровадження сучасних технологій планування, контролю та оцінювання результативності.

Зростає значущість підвищення ефективності управління виробничими процесами, з огляду на багатофакторність аграрного виробництва, його біологічну природу, сезонність, залежність від природно-кліматичних умов і високий рівень невизначеності. Недосконалість існуючих управлінських механізмів, фрагментарність інформаційного забезпечення, обмежений доступ до фінансових ресурсів і недостатній рівень інтеграції інституційного середовища знижують конкурентоспроможність підприємств і стримують їх розвиток.

Отже, необхідність теоретичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств з урахуванням сучасних викликів і тенденцій розвитку аграрного сектору визначає високу актуальність обраної теми дисертаційного дослідження.

**Зв'язок роботи з державними науковими (галузевими) програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження здійснено в межах науково-дослідної тематики Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема відповідно до ініціативної теми «Формування системи продовольчого забезпечення населення в контексті повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U104509).

У процесі дослідження розроблено теоретичні положення та обґрунтовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, які спрямовані на підвищення ефективності організації виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсного потенціалу та зростання результативності функціонування підприємств корпоративного сектору аграрної економіки, що в сукупності сприятиме зміцненню системи продовольчого забезпечення населення та підвищенню рівня продовольчої безпеки країни.

**Наукова новизна досліджень і практична цінність отриманих результатів дисертаційної роботи.** У дисертаційному дослідженні Антонюк Г. О. отримано комплекс нових наукових результатів, які мають вагомое теоретичне та прикладне значення. Автором обґрунтовано та сформульовано низку положень, що характеризуються науковою новизною. Зокрема, удосконалено теоретико-методичний підхід до узагальнення теорій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, який передбачає систематизацію управлінських підходів і визначення умов їх практичного застосування з урахуванням специфіки аграрного виробництва, зокрема сезонності, біологічної зумовленості процесів, підвищеної ризикованості та інституційної нестабільності. Це дало змогу сформувати інтегровану модель управління виробництвом, що поєднує операційний, тактичний і стратегічний рівні. Також удосконалено методичні засади оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю, які базуються на системі показників «ресурси – результати» з урахуванням масштабів господарювання та концентрації ресурсів, що дозволило виявити ефект масштабу, визначити зони управлінських ризиків і окреслити напрями підвищення стійкості діяльності. Подальшого розвитку набув організаційно-економічний інструментарій управління, який передбачає інтеграцію функцій планування, нормування, бюджетування, мотивації та логістики в єдину систему, доповнену індексом управлінської ефективності (UEI) як інструментом оцінювання якості управлінських рішень.

Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо економічної сутності виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств як об'єкта управління, яку обґрунтовано як відкриту, динамічну соціально-економічну систему взаємодії ресурсів, біологічних і технологічних процесів та

управлінських рішень, результативність якої характеризується невизначеністю та часовими лагами в умовах підвищених ризиків. Розвинено методичне забезпечення оцінювання ефективності управління, що ґрунтується на інтеграції фінансово-економічних, виробничо-ресурсних, процесно-управлінських, інституційних та ризик-орієнтованих показників із подальшим їх агрегуванням в інтегральний індекс. Удосконалено систему показників комплексного аналізу виробничої діяльності, яка поєднує результативні, ресурсні та інвестиційні характеристики і дозволяє ідентифікувати структурні зміни та тенденції розвитку підприємств у 2020–2024 рр. в умовах воєнних викликів.

Подальшого розвитку набули також підходи до діагностики організаційно-управлінських особливостей діяльності підприємств, що враховують масштаби землекористування, структуру зайнятості, спеціалізацію виробництва та інституційне середовище, що дало змогу обґрунтувати напрями трансформації управління у корпоративному секторі аграрної економіки. Сформовано концептуальні засади удосконалення управління виробничою діяльністю, які передбачають формування інтегрованої, стратегічно орієнтованої та адаптивної системи, що поєднує ресурсну, процесну, інституційну, ризик-орієнтовану та інноваційно-цифрову складові. Розвинуто теоретико-методичні підходи до управління виробничою діяльністю, які орієнтовані на формування інноваційної моделі менеджменту, що базується на цифровізації, реінжинірингу бізнес-процесів і використанні data-driven інструментів прийняття рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні науково обґрунтованих рекомендацій і методичних підходів щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу та покращення результативності їх функціонування. Розроблені в дисертаційному дослідженні підходи, інструменти та методи мають практичну цінність для сільськогосподарських підприємств, можуть бути використані органами державного управління, а також впроваджені у освітній процес вищих навчальних закладів під час підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій.** Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження забезпечується спиранням на актуальні теоретико-методичні засади економічної науки та критичним осмисленням наукового доробку провідних вітчизняних і закордонних учених у галузі управління виробничою діяльністю підприємств аграрного сектору економіки.

Вірогідність здобутих результатів зумовлена використанням комплексного інструментарію загальнонаукових і спеціальних методів дослідження – системного аналізу, економіко-статистичного, порівняльного та аналітичного

підходів, – що забезпечило всебічне й неупереджене розкриття досліджуваної проблеми.

Інформаційно-статистичну базу дослідження сформовано на основі офіційних даних Державної служби статистики України, матеріалів Міністерства аграрної політики та продовольства України, наукових публікацій у фахових виданнях, аналітичних звітів міжнародних інституцій, а також власних емпіричних напрацювань автора.

Отримані у дисертації результати відповідають сучасній науковій парадигмі управління виробничою діяльністю підприємств і характеризуються прикладною спрямованістю, що визначає реальні перспективи їх імплементації у господарську практику суб'єктів аграрного бізнесу.

**Апробація результатів дослідження, повнота викладення матеріалів дисертації в опублікованих наукових працях.** Результати дисертаційного дослідження були апробовані автором у процесі участі в науково-практичних конференціях, семінарах та інших наукових заходах різного рівня. Основні положення, висновки та рекомендації, викладені у роботі, представлено у формі наукових доповідей і отримали схвальну оцінку фахової наукової спільноти.

За підсумками проведеного дослідження опубліковано 11 наукових праць, у яких відображено ключові теоретичні положення та практичні результати. Зокрема, 7 статей оприлюднено у вітчизняних фахових наукових виданнях, 1 статтю - у виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3 тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій різних рівнів. Опубліковані праці повною мірою висвітлюють зміст, результати та наукову новизну дисертації. **Аналіз структури та змісту дисертації.** Структура дисертаційної роботи є логічною та повною мірою відповідає меті й завданням дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету і завдання дослідження, об'єкт і предмет, охарактеризовано методи дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення отриманих результатів. Також наведено інформацію про апробацію результатів і публікації автора, а також окреслено зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами та темами досліджень.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» наведено теоретичні основи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, узагальнено наукові підходи до визначення сутності виробничої діяльності як об'єкта управління та обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничими процесами.

У другому розділі «Аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» проведено комплексний аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку аграрного виробництва, досліджено особливості організації й управління виробничою діяльністю підприємств, а також здійснено оцінювання ефективності використання їх виробничого потенціалу та результативності господарської діяльності. За результатами здійсненого аналізу ідентифіковано ключові проблеми та чинники, що стримують ефективному управлінні виробничою діяльністю підприємств аграрного сектору.

У третьому розділі «Напрями удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» сформульовано науково обґрунтовані практичні рекомендації та розроблено науково-методичні підходи до підвищення ефективності управління виробничими процесами, удосконалення організаційно-економічного механізму управління та формування адаптивної моделі управління виробничою діяльністю підприємств аграрного сектору. Розроблені заходи орієнтовані на зростання ефективності діяльності підприємств та їх пристосування до актуальних викликів сучасного економічного середовища.

У цілому структура дисертації є послідовною, а зміст її розділів логічно взаємопов'язаний і спрямований на досягнення поставленої мети. У роботі сформульовано узагальнені висновки, при цьому кожен розділ завершується підсумковими положеннями, що відображають основні результати дослідження. Список використаних джерел оформлено відповідно до чинних вимог і налічує 143 найменування.

У додатках систематизовано матеріали теоретичного й аналітичного характеру, що розширюють та поглиблюють основний зміст дисертаційного дослідження. Також у них представлено довідки про практичне впровадження отриманих результатів та наведено перелік наукових праць автора, в яких висвітлено ключові положення дисертації.

**Дотримання принципів академічної доброчесності.** Аналіз дисертації та наукових публікацій Антонюк Г. О., у яких висвітлені основні наукові результати дисертації, не дає підстав констатувати щодо допущення здобувачем порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення надати достовірну інформацію про результати власної навчальної (наукової, творчої) діяльності, використані методики досліджень і джерела інформації.

**Дискусійні положення і зауваження до змісту та оформлення дисертації.** Поряд із загальною позитивною оцінкою наукових результатів і практичної

значущості дисертаційної роботи, слід відзначити наявність окремих зауважень і пропозицій, що мають дискусійний характер, зокрема:

1. У підрозділі 1.1 на с. 14-16 автором здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів, однак доцільно було б більш чіткіше розкрити запропоновану авторську концепцію в контексті сучасних парадигм виробничого менеджменту, зокрема lean-management, agile-управління та data-driven моделей.

2. У підрозділі 1.2 на с. 27 запропоноване авторське трактування виробничої діяльності суб'єкта господарювання як відкритої соціально-економічної системи є науково обґрунтованим, проте доцільно було б доповнення формалізованою структурно-логічною моделлю взаємодії ключових елементів цієї системи.

3. Так, у підрозділі 1.3 «Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» дискусійним є підхід до формування інтегральної оцінки ефективності, зокрема в частині нормування показників та визначення їх вагомості. На с. 58–60 подано узагальнення системи показників і логіку їх агрегування, однак відсутність чітко визначеного алгоритму встановлення вагових коефіцієнтів певною мірою знижує практичну реалізацію запропонованої методики. У зв'язку з цим доцільним видається обґрунтування підходів до визначення вагових коефіцієнтів (наприклад, на основі експертних оцінок, економіко-математичних методів або факторного аналізу).

4. У підрозділі 2.1 «Оцінка загального стану виробничої діяльності сільськогосподарських підприємств» дискусійні положення простежуються на с. 80–83, де аналіз здійснюється переважно на основі узагальнених статистичних показників без достатньої деталізації за типами підприємств. Це обмежує можливості виявлення внутрішньогалузевих диспропорцій. У зв'язку з цим доцільно було б доповнити дослідження прикладами діяльності конкретних суб'єктів господарювання різних масштабів (великих, середніх і малих), що підвищило б аналітичну глибину та прикладну значущість отриманих результатів.

5. У підрозділі 2.2 варто було б посилити аналіз ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств через включення поведінкових аспектів управління та людського капіталу як ключового чинника ефективності виробничих систем. Додаткове висвітлення ролі управлінських компетентностей та професійної підготовки керівників могло б поглибити інтерпретацію отриманих результатів.

6. У підрозділі 3.1 окремі положення щодо трансформації системи управління виробничою діяльністю доцільно було б поглибити шляхом формалізації авторських пропозицій у вигляді узагальненої структурно-логічної

моделі або концептуальної схеми, що дозволило б підвищити наочність, логічну завершеність і практичну застосовність результатів дослідження.

7. У підрозділі 3.2 «Організаційно-економічні інструменти підвищення ефективності управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» дискусійність спостерігається на с. 168–171, де представлено узагальнений перелік управлінських інструментів без чіткої ієрархії їх впровадження. Більш структуроване упорядкування цих інструментів за рівнями або етапами впровадження сприяло б посиленню наукової обґрунтованості та практичної цінності дисертаційного дослідження.

8. У підрозділі 3.3 доцільно було б більш чітко відобразити взаємозв'язок між запропонованими інноваційними управлінськими підходами та стратегічними цілями розвитку підприємств, зокрема через інтеграцію інструментів стратегічного планування, ризик-менеджменту та управління ефективністю виробничих процесів.

Аналіз основних положень дисертаційної роботи та висловлених зауважень дає підстави стверджувати, що дослідження містить ґрунтовне теоретичне узагальнення та авторське бачення розв'язання важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Зазначені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, не зменшують наукової новизни та практичної цінності отриманих результатів і не впливають на логічну цілісність дослідження та обґрунтованість сформульованих висновків і пропозицій.

У цілому дисертаційна робота справляє позитивне враження як завершене, комплексне та цілісне наукове дослідження.

**Загальний висновок.** Дисертаційна робота Антонюк Г. О. на тему: «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» є завершеним, самостійно виконаним і комплексним науковим дослідженням, що відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», а рівень отриманих наукових результатів, аргументованість висновків і обґрунтованість запропонованих рекомендацій узгоджуються з вимогами, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

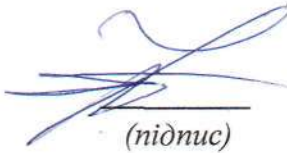
Дисертацію виконано з дотриманням вимог постанови Кабінету Міністрів України від 23.03.2016 р. № 261 «Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» (зі змінами), наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 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).

З урахуванням високої актуальності обраної теми дослідження, наявності елементів наукової новизни, належного рівня теоретичного обґрунтування положень, а також вагомої практичної значущості отриманих результатів, Антонюк Ганна Олександрівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Рецензент,**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри обліку і  
оподаткування Білоцерківського  
національного  
аграрного університету



(підпис)

Іван СВИНОУС

«25» березня 2026 р.

Підпис Івана СВИНОУСА засвідчують  
начальник відділу документообігу і  
кадрового забезпечення Білоцерківського  
національного аграрного університету



(підпис)

Олена ЮРЧЕНКО