

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
доктора економічних наук, професора  
Ніценка Віталія Сергійовича  
на дисертаційну роботу Антонюк Ганни Олександрівни  
на тему: «Управління виробничою діяльністю  
сільськогосподарських підприємств»  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

**1. Актуальність теми дослідження.**

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем невизначеності, що пов'язано з впливом воєнних факторів, порушенням логістичних ланцюгів, обмеженим доступом до ресурсів, коливанням цін на сировину та енергоносії, а також кліматичними змінами. У таких умовах традиційні підходи до управління виробничою діяльністю виявляються недостатньо ефективними, що актуалізує необхідність формування нових, більш гнучких та адаптивних управлінських моделей. Додаткового значення набувають процеси євроінтеграції України, які передбачають гармонізацію національної аграрної політики з європейськими стандартами, впровадження принципів сталого розвитку, екологізації виробництва та цифровізації управлінських процесів. Це потребує вдосконалення організаційно-економічного механізму управління виробничою діяльністю підприємств з урахуванням сучасних інституційних вимог та інноваційних підходів.

Наявні наукові підходи залишають поза увагою низку характерних особливостей аграрного виробництва — його біологічну природу, сезонний характер, тривалість виробничих циклів та підвищений рівень ризиків. Недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції функцій управління, оцінювання ефективності виробничої діяльності з урахуванням комплексних індикаторів, а також впровадження інноваційно-цифрових рішень у систему управління.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у поглибленні теоретичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, мінімізацію ризиків та забезпечення стійкого розвитку аграрного сектору.

Отже, актуальність обраної теми визначається необхідністю вирішення важливого науково-практичного завдання, пов'язаного з формуванням ефективної системи управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних викликів та забезпечення продовольчого забезпечення населення.

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

Дисертаційне дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи Білоцерківського національного аграрного університету, зокрема в рамках

ініціативної наукової теми: «Формування системи продовольчого забезпечення населення в контексті повоєнного відновлення економіки України» (державний реєстраційний номер 0123U104509). У процесі виконання дослідження розроблено практичні рекомендації з управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямовані на підвищення ефективності організації виробництва та результативності їх функціонування.

### **3. Рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.**

Рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі, є достатньо високим і підтверджується логічною послідовністю дослідження, узгодженістю отриманих результатів та використанням сучасних теоретичних підходів економічної науки. Автором здійснено ґрунтовний аналіз наукових джерел (143 найменування), що дозволило сформувати належну теоретичну базу дослідження та забезпечити високий рівень аргументованості висновків.

Достовірність отриманих результатів забезпечується застосуванням сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема системного підходу, методів аналізу і синтезу, економіко-статистичних, порівняльних та аналітичних методів, що дозволило всебічно дослідити процеси управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Інформаційну основу дослідження становлять офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали Міністерства аграрної політики та продовольства України, нормативно-правові акти, наукові публікації, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також результати власних досліджень автора, що забезпечує репрезентативність і надійність емпіричної бази.

Результати дисертаційного дослідження є взаємоузгодженими, відповідають сучасним науковим підходам до управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств та відображають реальні тенденції розвитку аграрного сектору. Це свідчить про їх теоретичну обґрунтованість, достовірність і практичну цінність для впровадження у діяльності сільськогосподарських підприємств та органів управління аграрною сферою.

### **4. Ступінь новизни наукових положень.**

Наукова новизна дисертаційної роботи Антонюк Ганни Олександрівни полягає у розробці теоретичних та прикладних положень щодо удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій, зростання невизначеності та посилення вимог до ефективності використання ресурсного потенціалу.

У дисертації удосконалено теоретико-методичний підхід до узагальнення концепцій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що передбачає систематизацію управлінських підходів і визначення умов їх застосування з урахуванням галузевої специфіки аграрного виробництва, що дозволило обґрунтувати інтегровану модель управління, яка поєднує стратегічний, тактичний та операційний рівні.

Набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничою діяльністю, що базуються на використанні

системи показників «ресурси – результати» та інтеграції фінансово-економічних, ресурсно-виробничих, процесно-управлінських і ризик-орієнтованих індикаторів із подальшим їх агрегуванням в інтегральний показник.

Удосконалено організаційно-економічний інструментарій управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, який передбачає інтеграцію функцій планування, нормування, бюджетування, мотивації та логістичного забезпечення у єдину систему управління, доповнену індексом управлінської ефективності 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 факторів в умовах підвищеної невизначеності.

Розвинуто підходи до діагностики організаційно-управлінських особливостей виробничої діяльності підприємств із урахуванням масштабів землекористування, спеціалізації, структури зайнятості та інституційного середовища, що дозволило обґрунтувати напрями трансформації системи управління.

Обґрунтовано концептуальні засади формування адаптивної, інтегрованої та інноваційно орієнтованої моделі управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, що поєднує ресурсну, процесну, інституційну та цифрову складові управління.

Отримані у дисертації результати характеризуються науковою новизною, мають теоретичну і практичну значущість та спрямовані на підвищення ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

## **5. Повнота викладення у відкритому друку наукових положень дисертації.**

Повнота викладення у відкритому друку наукових положень дисертації є достатньою та відповідає встановленим вимогам до дисертаційних досліджень.

Основні результати дисертації знайшли відображення у 11 наукових публікаціях автора, у яких послідовно висвітлено ключові теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, зокрема, 7 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України, 1 статтю – у науковому виданні, що індексується в міжнародній наукометричній базі Scopus, а також 3-и тези доповідей – у матеріалах науково-практичних конференцій різних рівнів.

Аналіз змісту опублікованих праць свідчить, що вони охоплюють основні напрями дослідження, включаючи теоретичні засади управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, методичні підходи до оцінювання ефективності управління та практичні аспекти удосконалення організаційно-економічного механізму управління виробничими процесами.

Опубліковані наукові праці повною мірою відображають зміст дисертаційної роботи, її наукову новизну, основні результати та висновки, що підтверджує належний рівень апробації та завершеності проведеного дослідження.

## **6. Структура та обсяг дисертації.**

Дисертація Антонюк Г. О. на тему: «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного з них, загальних висновків та списку використаних літературних джерел. Основний зміст дисертації викладений на 268 сторінках друкованого тексту.

Структура роботи є логічно вибудованою та повністю відповідає меті й завданням дослідження. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методичний інструментарій, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, а також наведено інформацію про апробацію та публікації автора.

У першому розділі розкрито теоретико-методичні засади управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, узагальнено наукові підходи до трактування виробничої діяльності як об'єкта управління та обґрунтовано методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничими процесами.

У другому розділі здійснено аналіз практики управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, у межах якого досліджено сучасний стан аграрного виробництва, особливості організації виробничих процесів і здійснено оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу.

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, запропоновано науково-методичні підходи та практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління, удосконалення організаційно-економічного механізму та формування адаптивної моделі управління.

У загальних висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано ключові наукові положення і практичні рекомендації щодо управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств, спрямованих на забезпечення ефективності їх функціонування в умовах динамічного та нестабільного ринкового середовища. Список використаних джерел налічує 143 найменування, що свідчить про ґрунтовність опрацювання наукової літератури.

## **7. Практична цінність результатів дослідження.**

Результати дисертаційного дослідження характеризуються практичною цінністю, яка полягає у розробці практичних рекомендацій з формування прикладних засад та впровадження ефективних інструментів управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств.

Запропоновані у роботі підходи спрямовані на підвищення ефективності організації виробничих процесів, раціоналізацію використання ресурсного потенціалу, удосконалення системи планування, контролю та мотивації, а також забезпечення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища.

Практичні результати дослідження впроваджено у діяльність ТОВ «Золоті луки» (довідка №115/3 від 28.10.2025 р.), де вони використані для оптимізації виробничого планування та підвищення ефективності управлінських рішень, а

також у діяльність ТОВ «Шефф-агро» (довідка від 03.11.2025 р.) з метою вдосконалення організації виробництва та підвищення результативності господарської діяльності.

Окремі положення дисертації використано у навчальному процесі Білоцерківського національного аграрного університету (довідка №136/59 від 13.11.2025 р.), що підтверджує їх практичну значущість та можливість застосування у підготовці фахівців аграрного профілю.

Таким чином, отримані результати мають прикладний характер і можуть бути використані у діяльності сільськогосподарських підприємств для підвищення ефективності їх функціонування в умовах сучасних економічних викликів.

## **8. Забезпечення відповідності роботи принципам академічної доброчесності.**

У дисертації автор дотримувався норм наукової етики: усі ідеї, концепції та результати, запозичені з праць інших дослідників, супроводжуються коректними посиланнями на першоджерела. У тексті відсутні ознаки плагіату, самоплагіату, а також будь-яких форм фабрикації чи фальсифікації даних. Дослідження виконано автором самостійно, а отримані наукові результати, висновки та рекомендації є оригінальними та відображають особистий внесок здобувача.

Опубліковані наукові роботи автора достовірно відтворюють результати проведеного дослідження. У матеріалах у співавторстві чітко визначено особистий внесок здобувача. З огляду на викладене, дисертація повністю відповідає принципам академічної доброчесності та чинним вимогам до наукових досліджень.

## **9. Дискусійні положення та зауваження до змісту та оформлення дисертаційного дослідження.**

Незважаючи на загалом високий науковий рівень виконання дослідження та належне представлення його результатів у дисертації, робота містить окремі недоліки й положення, що мають дискусійний характер.

1. У підрозділі 1.2 на стор. 34–39 окремі авторські підходи до трактування виробничої діяльності як відкритої соціально-економічної системи потребують більш чіткого розмежування її економічної, організаційної та управлінської складових, що сприяло б підвищенню понятійної визначеності дослідження.

2. У межах підрозділу 1.3 на стор. 64–68, запропонований інтегральний підхід до оцінювання ефективності управління є обґрунтованим, проте потребує більш детального розкриття процедури узгодження окремих індикаторів у межах узагальнюючого показника, що дозволило б підвищити прозорість і відтворюваність результатів.

3. У дослідженні, представленому в підрозділі 2.2 на стор. 101–105, аналіз зосереджено переважно на структурних і ресурсних характеристиках, тоді як питання внутрішньої узгодженості управлінських функцій потребують більш глибокого висвітлення, що дозволило б посилити управлінську складову роботи.

4. При розгляді результатів у підрозділі 2.3 на стор. 122–127 встановлено, що отримані висновки є змістовними, однак потребують чіткішого відображення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими параметрами та

результативними показниками діяльності підприємств, що підвищило б переконливість зроблених узагальнень.

5. У підрозділі 3.3 на стор. 192–198 запропоновано інноваційні підходи, які мають значний потенціал, проте їх доцільно більш детально конкретизувати з урахуванням механізмів реалізації, поетапності впровадження та очікуваних результатів, що сприятиме підвищенню їх практичної значущості.

6. Додаток Б.2 на стор. 230 містить систематизований перелік ключових антикризових управлінських інструментів, які мають вагомим практичне значення для сільськогосподарських підприємств в умовах війни. Водночас, з метою підвищення прикладної цінності наведеного матеріалу, автору доцільно було б конкретизувати механізми реалізації запропонованих інструментів, визначення чіткої послідовності їх впровадження, а також доповнення кількісними або якісними показниками оцінювання очікуваного ефекту.

7. У роботі трапляються окремі редакційні та стилістичні неточності, зокрема неузгодженості у формулюваннях, поодинокі повтори.

Вказані зауваження відображають власну наукову позицію опонента і не заперечують можливості існування авторського бачення шляхів розв'язання завдань дисертаційного дослідження, мають дискусійний характер і спрямовані на подальше поглиблення окремих положень роботи, уточнення теоретико-методичних підходів та посилення обґрунтованості окремих висновків, при цьому вони не впливають на загальну логіку дослідження, не знижують його наукової новизни, теоретичної значущості та практичної цінності і можуть бути враховані авторкою у подальшій науковій діяльності.

#### **10. Висновок про відповідність дисертації вимогам, які пред'являються до ступеня доктора філософії.**

Дисертаційна робота виконана українською мовою, оформлена у повній відповідності із чинними нормами і правилами, є завершеною самостійною науковою роботою авторки та характеризується достатньо високим науково-теоретичним рівнем.

Актуальність і своєчасність теми дисертаційної роботи, належний рівень обґрунтованості та достовірності сформульованих положень, висновків і пропозицій, ступінь наукової новизни, науково-теоретична та практична значимість, стиль викладення та оформлення дають змогу зробити висновок, що дисертаційна робота Антонюк Ганни Олександрівни на тему: «Управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств» є завершеним, самостійно виконаним і цілісним науковим дослідженням, у якому розв'язано важливе наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління виробничою діяльністю сільськогосподарських підприємств в умовах сучасних економічних трансформацій і зростання невизначеності зовнішнього середовища.

Представлена дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», а рівень отриманих наукових результатів, обґрунтованість висновків і запропонованих рекомендацій узгоджуються з вимогами, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертацію виконано з дотриманням чинних вимог щодо підготовки та оформлення дисертаційних робіт, а саме: вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (із змінами), наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (із змінами) і 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 (із змінами).

З огляду на актуальність обраної теми, наукову новизну, теоретичну обґрунтованість і практичну значущість отриманих результатів, Антонюк Ганна Олександрівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор, доктор економічних наук,  
професор кафедри підприємництва та маркетингу,  
Івано-Франківського національного  
технічного університету нафти і газу

Віталій НІЦЕНКО

Особу та підпис Віталія НІЦЕНКА засвідчую:  
Начальник відділу кадрів ІФНТУНГ



Ольга ЯРОВА

27 березня 2026 року