ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Жемердєєва Антона Олексійовича на тему: «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту № 8 від «04» листопада 2026 р.)

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Актуальність дисертаційного дослідження Жемердєєва Антона Олексійовича зумовлена необхідністю підвищення стійкості та результативності розвитку аграрних підприємств в умовах посилення нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища. Сучасні аграрні підприємства функціонують під впливом воєнних загроз, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, коливань цін на ресурси та сільськогосподарську продукцію, обмеженого доступу до фінансування, кадрового дефіциту, природно-кліматичних змін і трансформації ринків збуту. Сукупність зазначених чинників ускладнює прогнозування результатів діяльності, посилює ризикове навантаження та потребує переходу від фрагментарного реагування на окремі проблеми до системного управління змінами.

За таких умов особливого значення набуває формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, здатного забезпечити безперервний моніторинг середовища, своєчасне виявлення загроз і можливостей, оцінювання їх впливу, розроблення альтернативних сценаріїв та оперативне коригування управлінських рішень. Адаптивне управління має поєднувати превентивність, ризик-орієнтованість, ресурсну збалансованість, гнучкість організаційних дій і диференціацію інструментів залежно від масштабу, спеціалізації, фінансово-економічного стану та адаптаційної спроможності підприємства. Наукове обґрунтування такого механізму є важливою передумовою переходу аграрних підприємств від ситуативного реагування до цілеспрямованого управління стійкою траєкторією розвитку.

Дисертаційне дослідження Жемердєєва Антона Олексійовича виконувалося упродовж 2023-2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». У зазначений період здобувач навчався в аспірантурі ННЦ «Інститут аграрної економіки» у відділі організації менеджменту, публічного управління та адміністрування, а з 01.09.2026 р. продовжив підготовку в Уманському національному університеті за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» третього рівня вищої освіти в порядку поновлення відповідно до наказу ректора № 124 від 27.08.2026 р.

У межах науково-дослідної теми Уманського національного університету «Концептуальні засади та механізми сталого розвитку України» (номер

державної реєстрації 0121U112522) здобувачем поглиблено теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, удосконалено методичні підходи до оцінювання передумов формування відповідного механізму, здійснено оцінювання ключових чинників розвитку, обґрунтовано концептуальну модель механізму адаптивного управління та сформовано інструментарій його практичної реалізації.

2. Мета дисертаційного дослідження полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: розкрито економічну сутність, зміст і специфічні особливості розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління; обґрунтовано сутність адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, визначено його принципи, функціональні особливості та відмінності від традиційних управлінських підходів; узагальнено методичні підходи до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств; проаналізовано сучасний стан розвитку аграрних підприємств України та виявлено основні тенденції їх функціонування; оцінено фінансово-економічні передумови формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств; досліджено вплив ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрних підприємств; обґрунтовано концептуальні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств; визначено інструментарій реалізації відповідного механізму; розроблено практичну модель його впровадження та визначено очікувані результати її реалізації.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційне дослідження Жемердєєва Антона Олексійовича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об'єкта і предмета дослідження, логічне формулювання мети та послідовне вирішення поставлених завдань забезпечили комплексне розкриття теоретичних, методичних і прикладних аспектів формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується використанням широкої та різноманітної інформаційної бази, до якої увійшли законодавчі й нормативно-правові акти України, що регулюють функціонування аграрного сектору, розвиток підприємництва та управлінську діяльність підприємств; офіційні статистичні матеріали Державної служби статистики України; аналітичні матеріали профільних міністерств і відомств, зокрема Міністерства аграрної політики та продовольства України, Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України, а також дані Національного банку України. У роботі використано інформаційні ресурси FAO, World Bank та OECD, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, а також результати авторських розрахунків, узагальнень і аналітичних оцінок.

Теоретичну та методичну основу дослідження сформували наукові положення з проблем розвитку аграрних підприємств, адаптивного управління, стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту, фінансово-економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємницьких структур. У процесі дослідження застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системний підхід, статистичний і порівняльний аналіз, узагальнення, абстрагування, логічне моделювання, а також графічні й табличні методи представлення результатів. Комплексне використання зазначеного методичного інструментарію забезпечило достовірність аналітичних оцінок, обґрунтованість концептуальних положень, формування практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління та розроблення рекомендацій щодо його застосування в аграрних підприємствах.

Достовірність результатів підтверджується логічною узгодженістю теоретичних положень, аналітичних висновків і практичних рекомендацій, проведенням розрахункової апробації методичного підходу до оцінювання готовності аграрних підприємств до адаптивного управління на сформованій сукупності 180 підприємств п’яти областей України, а також оприлюдненням основних результатів у наукових публікаціях і їх апробацією під час наукових заходів. Одержані результати мають теоретичне та практичне значення, оскільки поглиблюють наукові засади адаптивного управління та створюють методичне підґрунтя для оцінювання передумов розвитку, визначення ризикового навантаження, формування ресурсно збалансованого портфеля інструментів і коригування управлінських рішень.

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень. Наукова новизна одержаних результатів полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних положень щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Новизна дослідження виявляється у переході від фрагментарного реагування на окремі зміни та ризики до цілісного, превентивного, ризик-орієнтованого й ресурсно збалансованого управління розвитком підприємств з урахуванням їх розміру, спеціалізації, фінансово-економічного стану, ресурсних можливостей і рівня ризикового навантаження.

Вперше розроблено практичну модель упровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, яка поєднує підготовчо-діагностичний, цільовий, організаційний, інструментально-ресурсний, планово-сценарний, реалізаційний, контрольно-оцінювальний і коригувальний етапи з науково-методичним підходом до оцінювання готовності підприємств на основі інтегрального індексу готовності аграрного підприємства до адаптивного управління. Відмінною особливістю запропонованої моделі є поєднання формування портфеля інструментів, сценарного планування, розподілу відповідальності, ресурсного забезпечення, системи контрольних показників і циклічного коригування управлінських рішень із комплексним оцінюванням інформаційно-моніторингової, аналітико-діагностичної, організаційно-управлінської, ресурсної, ризик-орієнтованої, планово-сценарної та контрольно-коригувальної складових, що дає змогу визначати рівень

готовності підприємства, виявляти проблемні зони та обґрунтовувати диференційовані заходи щодо практичного впровадження механізму.

Удосконалено теоретичні та методичні засади формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, зокрема поглиблено розуміння розвитку аграрного підприємства як цілісного процесу взаємопов'язаних кількісних і якісних змін у виробничій, ресурсній, фінансово-економічній, організаційно-управлінській, інноваційній та адаптаційній складових; обґрунтовано комплексний підхід до оцінювання передумов формування відповідного механізму на основі поєднання системного, комплексного, індикаторного, порівняльного, інтегрального, факторного, ризик-орієнтованого, сценарного та експертного підходів; розвинуто науково-методичні положення щодо оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності, побудови концептуальної моделі механізму та формування ресурсно збалансованого портфеля інструментів із урахуванням їх багатокритеріального оцінювання, ранжування, сумісності, результативності та можливості подальшого коригування відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо адаптивного управління розвитком аграрних підприємств як цілеспрямованого, безперервного та ризик-орієнтованого процесу, що ґрунтується на моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища, оцінюванні їх впливу, формуванні альтернативних управлінських рішень і своєчасному коригуванні цілей, ресурсів, виробничої структури та стратегії розвитку. Розвинуто також аналітичні й методичні підходи до оцінювання сучасного стану та фінансово-економічних передумов розвитку аграрних підприємств, що забезпечило комплексне врахування виробничих, структурних, ресурсних, цінових, кадрових, інвестиційних і фінансових показників, виявлення нерівномірності розвитку підприємств різного масштабу, структурних і регіональних відмінностей та обґрунтування необхідності диференційованого механізму адаптивного управління.

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 11 наукових працях, з яких:

– 1 стаття – у науковому фаховому виданні України категорії «А», що індексується у наукометричній базі Scopus;

– 4 статті – у наукових фахових виданнях України категорії «Б», одна з яких є одноосібною;

– 6 наукових праць апробаційного характеру – тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, усі з яких підготовлено одноосібно.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 4,92 умовного друкованого аркуша, з яких особистий внесок здобувача складає 3,29 умовного друкованого аркуша. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено

особистий внесок Жемердєєва А. О. у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи у сфері формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств.

6. Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1.Nitsenko V., Martyn T., Hutorov A., Zhemerdieiev A., Chekanov O. Transform ation of business models: methodology for transition to the "AI-first" paradigm. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu.* 2026, (1), pp. 157-165. https://doi.org/10.33271/nvngu/2026-1/157. (ум. друк. арк. 0,75/0,25). (особистий внесок автора: обґрунтовано окремі положення щодо трансформації бізнес-моделей у напрямі парадигми «AI-First», систематизовано підходи до оцінювання організаційної готовності підприємств до впровадження штучного інтелекту та визначено роль управлінських механізмів у процесі цифрової трансформації). [фахове видання України категорії А; Scopus; Index Copernicus (IC); Ulrich's Web Global Serials Directory; EBSCOhost; ProQuest].

2. Соколюк С. Ю., Жемердєєв А. О. Формування моделі ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21419242. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/3348. (ум. друк. арк. 0,96/0,48). (особистий внесок автора: систематизовано зовнішні та внутрішні ризики розвитку аграрних підприємств, обґрунтовано окремі складові структурно-логічної моделі ризик-орієнтованого управління та визначено напрями адаптації управлінських рішень до умов невизначеності). [фахове видання України категорії Б; Crossref; Google Scholar; Dimensions; OpenAlex; Semantic Scholar; BASE; Наукові періодичні видання України (НБУВ)].

3. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інвестиційний потенціал аграрних підприємств в умовах управління цифровою трансформацією економічного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2026. № 3 (297). С. 672-679. DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-297-672-679. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2026/03/3.26._topic_Serhii-Sokoliuk-Anton-Zhemerdieiev-672-679.pdf/. (ум. друк. арк. 0,55/0,30). (особистий внесок автора: обґрунтовано підходи до оцінювання інвестиційного потенціалу аграрних підприємств в умовах цифрової трансформації, систематизовано фінансові, виробничі, інфраструктурні та ризикові параметри цифрової зрілості, запропоновано окремі показники KPI для моніторингу результативності IT-інвестицій). [фахове видання України категорії Б; EBSCOhost; EconLit; ABI/Inform (ProQuest); ERIH PLUS; Cabell's Directories].

4. Жемердєєв А. О. Концептуальні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах ризиків та невизначеності. *Вісник Черкаського*

національного університету імені Богдана Хмельницького. 2026. Том 30. № 2. Серія «Економічні науки». С. 120-128. DOI: https://doi.org/10.31651/2076-5843-2026-2-120-128. (ум. друк. арк. 0,84). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Ulrichsweb (Ulrich's Periodicals Directory)].

5. Соколюк С.Ю., Жемердєєв А.О. Інструментарій адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах нестабільності. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2026. Випуск 3(24). URL: https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/1122. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.24-33. (ум. друк. арк. 0,82/0,42). (особистий внесок автора: систематизовано інструменти адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, обґрунтовано напрями їх застосування в умовах нестабільності та визначено їх роль у підвищенні гнучкості й стійкості управлінських рішень). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus (IC), Crossref; Google Scholar; OUCI; НБУ ім. В.І. Вернадського].

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

6. Жемердєєв А. О. Економічна сутність та особливості функціонування агрохолдингів. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: *матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції*, Частина 1. Луцьк, 5 грудня 2025 р., Луцьк: Надстир'я, 2025. С. 304-306. (ум. друк. арк. 0,15).

7. Жемердєєв А. О. Організаційно-економічне забезпечення ризик-орієнтованого управління розвитком аграрних підприємств. Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції «Розвиток фінансово-кредитних систем: виклики сьогодення», 17 червня 2026р. УНУ. Умань. С. 104-106. (ум. друк. арк. 0,11).

8. Жемердєєв А. О. Сутність та макроекономічна роль адаптивного управління агросектором в умовах геополітичної нестабільності. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, обліку і права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Полтава, 28 липня 2026 р.). Полтава: ЦФЕНД, 2026. С. 29-33. (ум. друк. арк. 0,20).

9. Жемердєєв А. О. Синергетичні засади адаптивного управління підприємствами АПК в умовах мілітарі-економіки. *Інноваційний розвиток сучасної науки та освіти* : матеріали III Міжнародної науковопрактичної конференції / Міжнародний гуманітарний дослідницький центр (м. Житомир, 2 серпня 2026 р.). Research Europe, 2026. С. 135-139. (ум. друк. арк. 0,20).

10. Жемердєєв А. О. Адаптивне управління конкурентним потенціалом суб'єктів господарювання АПК в умовах глобалізаційних викликів. *Глобальні трансформації економіки, фінансів та управління: сучасні підходи, тенденції та перспективи: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції* (Кременчук, 5 серпня 2026 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2026. С. 36-40. (ум. друк. арк. 0,20).

11. Жемердєєв А. О. Трансформація управлінських технологій в аграрних підприємствах в умовах сучасних викликів. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики:* Матеріали п'ятнадцятої міжнар. наук.-практ.

конф., 10-11 вересня 2026 р. Одеса: ОНЕУ, 2026. С. 245-246. (ум. друк. арк. 0,14).

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у поглибленні наукових положень щодо розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління, уточненні сутності адаптивного управління, систематизації його принципів, функцій та інструментів, а також в удосконаленні методичних підходів до оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління, впливу ризиків і чинників нестабільності та рівня готовності підприємств до впровадження відповідних управлінських рішень. Запропоновані положення розширюють теоретико-методичне підґрунтя управління розвитком аграрних підприємств в умовах мінливого зовнішнього і внутрішнього середовища.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних положень, концептуальної та практичної моделей, методичних підходів і рекомендацій у діяльності аграрних підприємств для оцінювання передумов розвитку, визначення рівня адаптаційної спроможності та готовності до адаптивного управління, ідентифікації й оцінювання ризиків, формування ресурсно збалансованого портфеля управлінських інструментів, розроблення альтернативних сценаріїв реагування та своєчасного коригування управлінських рішень. Їх застосування сприяє підвищенню гнучкості управління, удосконаленню планування і контролю, раціональному використанню ресурсів, скороченню часу реагування на зміни та забезпеченню стійкого розвитку аграрних підприємств.

Підтвердженням практичної цінності результатів дисертаційного дослідження є їх упровадження у діяльність органів місцевого самоврядування, аграрних підприємств різних організаційно-правових форм, а також в освітній процес, зокрема:

– у аналітичну та практичну діяльність Липовецької міської ради впроваджено методичні засади оцінювання передумов формування механізму адаптивного управління, що дало змогу визначати рівень готовності аграрних підприємств до адаптивного управління, виявляти обмеження їх розвитку та обґрунтовувати напрями коригування управлінських рішень (довідка № 436/26 від 31.07.2026 р.);

– у діяльності ТОВ «СТ АГРОЗАХІД» використано науково-методичні підходи до оцінювання ризиків, моніторингу змін зовнішнього і внутрішнього середовища та формування адаптивних управлінських рішень, що сприяло підвищенню гнучкості управління, раціональному використанню ресурсів, зниженню ризикового навантаження та забезпеченню безперервності господарських процесів (довідка № 17/26 від 16.09.2026 р.);

– у господарській діяльності ФГ «СВЯТОСЛАВ 17» упроваджено рекомендації щодо оцінювання передумов розвитку, ризикового навантаження, сценарного планування та коригування управлінських рішень, що сприяло вдосконаленню планування і контролю, систематизації управлінських процедур та підвищенню обґрунтованості прийнятих рішень (довідка № 18/26 від 15.09.2026 р.);

– у діяльності ФГ «Крайагро» застосовано науково-методичний підхід до оцінювання впливу ризиків і чинників нестабільності на розвиток аграрного підприємства, що дало змогу визначати інтенсивність і пріоритетність ризиків та враховувати їх під час формування управлінських рішень і механізму адаптивного управління розвитком підприємства (довідка № 22/26 від 23.09.2026 р.);

– у діяльності ФГ «Нерта Агро» впроваджено методику багатокритеріального оцінювання, ранжування та вибору інструментів адаптивного управління, що дало змогу оптимізувати стратегічне й операційне планування, удосконалити розподіл ресурсів та підвищити ефективність управління виробничими процесами і ризиками (довідка № 31/26 від 22.09.2026 р.);

– результати дисертаційного дослідження щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств упроваджено в освітній процес Уманського національного університету під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Аграрний менеджмент» та «Інноваційні технології прийняття управлінських рішень», що сприяє поглибленню теоретичної і практичної підготовки здобувачів вищої освіти та формуванню компетентностей у сфері сучасного менеджменту і прийняття управлінських рішень (довідка № 2224/01-10 від 15.09.2026 р.).

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають належну практичну спрямованість і створюють науково обґрунтоване підґрунтя для формування та реалізації механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, підвищення їх адаптаційної спроможності, удосконалення управлінських процесів, раціоналізації використання ресурсів та забезпечення стійкого розвитку в умовах нестабільності.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження Жемердєєва А. О. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності, норм наукової етики та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання дисертації та аналізу звіту подібності не виявлено ознак академічного плагіату. Використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів супроводжуються належними посиланнями на відповідні джерела.

У дисертації забезпечено належне використання раніше оприлюднених власних наукових результатів здобувача. Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, розглянуто з урахуванням вимог щодо обґрунтованості результатів, дотримання принципів академічної доброчесності, відсутності самоплагіату та визначення особистого внеску здобувача у працях, виконаних у співавторстві, відповідно до пункту 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Результати експертного оцінювання засвідчують самостійність виконаного дослідження та належний рівень дотримання здобувачем академічної

доброчесності. Порушень, які перешкоджали б подальшому розгляду дисертації та її представленню до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді, не встановлено.

9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота Жемердєєва Антона Олексійовича є цілісним, логічно вибудуваним і структурно виваженим науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні узагальнення, аналітичне оцінювання та прикладні рекомендації щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств. Обрана структура дисертації відповідає меті та завданням дослідження і забезпечує логічний перехід від розкриття теоретичних засад адаптивного управління до оцінювання передумов формування відповідного механізму та розроблення практичної моделі його впровадження.

Зміст дисертації сформовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У першому розділі розкрито економічну сутність і специфічні особливості розвитку аграрних підприємств як об'єкта управління, поглиблено теоретичні положення адаптивного управління та удосконалено методичні засади оцінювання передумов формування відповідного механізму. У другому розділі проведено комплексне аналітичне оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств України, їх фінансово-економічних передумов, а також впливу ризиків і чинників нестабільності. У третьому розділі обґрунтовано концептуальні засади механізму адаптивного управління, сформовано інструментарій його реалізації та розроблено практичну модель впровадження з урахуванням рівня готовності підприємств. Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість дослідження, логічність викладення матеріалу й аргументованість сформульованих висновків.

Мова та стиль викладення дисертаційної роботи відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується логічністю, послідовністю, точністю формулювань, належним використанням управлінської, економічної та аграрної термінології, а також дотриманням норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, аналітичні результати, методичні підходи та практичні рекомендації викладено науково виважено, системно й доступно для фахівців у сфері менеджменту, аграрної економіки та управління розвитком підприємств.

Дисертаційна робота Жемердєєва Антона Олексійовича на тему «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання».

Дисертація та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дослідження, відповідають вимогам пунктів 6, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами). Оформлення дисертаційної роботи відповідає

Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним кваліфікованим науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методичному рівні. У роботі одержано нові науково обґрунтовані результати щодо формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств, оцінювання передумов і рівня їх готовності до адаптивного управління, формування ресурсно збалансованого портфеля інструментів та практичного впровадження запропонованого механізму.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Жемердєєва Антона Олексійовича на тему «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» загалом заслуговує позитивної оцінки. Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку запропонованих автором наукових положень:

1. У підрозділі 1.2 роботи «Теоретичні засади адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» та в додатку А на рис. А.2 комплексно представлено сутність, принципи, функціональну логіку, інструменти й очікувані результати адаптивного управління. Водночас доцільним видається чіткіше розмежувати адаптивне, стратегічне, ситуаційне, антикризове та ризик-орієнтоване управління. У роботі обґрунтовано, що адаптивне управління не зводиться лише до ситуативного реагування на кризові явища, однак критерії його відмежування від суміжних управлінських підходів потребують додаткової конкретизації. Зокрема, доцільно уточнити їх відмінності за часовою спрямованістю управлінського впливу, характером управлінської реакції, роллю моніторингу, ступенем варіативності рішень і механізмом коригування стратегії.

2. Обраний автором період аналітичного дослідження 2019-2025 рр. дає змогу охопити різні за характером умови функціонування аграрних підприємств – від відносної стабільності до різкого посилення кризових, воєнних, логістичних і безпекових впливів. Водночас додаткового обґрунтування потребує внутрішня періодизація досліджуваного інтервалу. Доцільно було б виокремити етап відносно стабільного розвитку у 2019-2021 рр., період суттєвого погіршення умов господарювання після 2022 р. та подальший етап часткового відновлення й адаптації підприємств. Такий підхід дозволив би чіткіше розмежувати довгострокові структурні тенденції та зміни, зумовлені дією надзвичайних зовнішніх чинників.

3. Сформована в підрозділі 2.2 система показників для оцінювання фінансово-економічних передумов охоплює кадровий потенціал, обсяги реалізації продукції, капітальні інвестиції, фінансові результати, чистий прибуток, додану вартість, продуктивність праці та рентабельність. Водночас для повнішої характеристики здатності аграрного підприємства до оперативної адаптації доцільно було б ширше врахувати показники ліквідності,

платоспроможності, боргового навантаження, структури оборотного капіталу та доступності кредитних ресурсів. Зазначені характеристики безпосередньо визначають можливості підприємства своєчасно фінансувати адаптивні заходи, формувати резерви, підтримувати безперервність господарської діяльності та здійснювати гнучкий перерозподіл ресурсів у відповідь на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

4. Автором обґрунтовано систему очікуваних результатів упровадження механізму адаптивного управління, серед яких підвищення стійкості, адаптаційної спроможності, фінансової результативності та конкурентоспроможності аграрних підприємств (підрозділи 3.1 і 3.3). Водночас додаткової конкретизації потребує порядок оцінювання ступеня досягнення зазначених результатів. Доцільно було б визначити орієнтовні цільові значення відповідних показників, часові горизонти їх досягнення та допустимі межі відхилень. Така конкретизація посилила б можливості практичного контролю результативності механізму та своєчасного коригування управлінських рішень.

5. Автором у підрозділі 1.1 та на рис. 1.2 обґрунтовано концептуалізацію розвитку аграрного підприємства як системного об’єкта управління, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та охоплює сукупність взаємопов’язаних складових. Водночас окремого уточнення потребує характер причинно-наслідкових зв’язків між цими складовими. Зокрема, доцільно було б детальніше пояснити, яким чином зміни фінансово-економічного стану позначаються на інноваційній активності й адаптаційній спроможності підприємства, а організаційно-управлінські трансформації впливають на його виробничі та ресурсні результати. Конкретизація зазначених взаємозалежностей посилила б динамічний характер запропонованої концептуалізації та поглибила розуміння розвитку аграрного підприємства як цілісного об’єкта управління.

6. Під час оцінювання сучасного стану розвитку аграрних підприємств у підрозділі 2.1 автором використано натуральні та вартісні показники виробництва сільськогосподарської продукції. Водночас порівняння вартісних показників за 2019-2025 рр. ускладнюється впливом інфляції, змінами цін реалізації, валютними коливаннями та структурними зрушеннями у виробництві. У зв’язку з цим доцільно було б уточнити, у яких цінах наведено відповідні дані, а також розглянути можливість їх коригування з використанням індексів цін і доповнення аналізу показниками фізичного обсягу. Це дало б змогу точніше розмежувати реальні зміни масштабів виробництва та номінальний ефект цінової динаміки.

7. У межах підрозділу 2.3 дисертації автором здійснено бальне оцінювання впливу природно-кліматичних, виробничих, фінансово-економічних, ринкових, логістичних, кадрових, інституційних і безпекових ризиків за шкалою від 1 до 5 балів. Водночас для посилення методичної аргументованості одержаних результатів доцільно було б детальніше розкрити процедуру формування відповідних оцінок. Зокрема, потребують уточнення інформаційна база оцінювання, критерії віднесення ризиків до певного рівня, принципи добору експертів, порядок узгодження їхніх суджень, а також способи перевірки

узгодженості отриманих результатів. Така конкретизація посилила б прозорість і відтворюваність запропонованого науково-методичного підходу.

8. У межах підрозділу 3.1 автором обґрунтовано диференціацію організаційної побудови механізму адаптивного управління залежно від розміру та можливостей аграрного підприємства. Водночас додаткової конкретизації потребує розподіл функцій і відповідальності між керівником, структурними підрозділами, працівниками та залученими зовнішніми фахівцями. Особливого значення це набуває для малих підприємств, у яких моніторингові, діагностичні, планово-сценарні та контрольні функції можуть поєднуватися на рівні однієї або кількох посадових осіб. Доцільно було б визначити базову організаційну конфігурацію механізму для підприємств різного масштабу, а також окреслити можливості реалізації окремих функцій із використанням кооперації, консалтингового супроводу та цифрових сервісів. Така конкретизація посилила б практичну спрямованість і диференційований характер запропонованого механізму.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

11. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження, виконане Жемердєєвим Антоном Олексійовичем на тему «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо формування та впровадження механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств в умовах мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, зокрема вимог щодо належного використання раніше оприлюднених власних наукових результатів здобувача та недопущення самоплагіату. Основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об’єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується поглибленням теоретичних положень щодо розвитку аграрних підприємств і сутності адаптивного управління, удосконаленням методичних засад оцінювання передумов формування відповідного механізму, дослідженням ризиків і чинників нестабільності, розробленням концептуальної моделі, інструментарію та практичної моделі впровадження механізму адаптивного управління. Запропоновані результати мають теоретичне і

практичне значення та створюють підґрунтя для підвищення гнучкості, стійкості й результативності управління розвитком аграрних підприємств.

Структура та зміст дисертаційної роботи забезпечують повне й системне розкриття обраної теми. Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими, достовірними й відзначаються належним рівнем наукової новизни. Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність аграрних підприємств, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 8 від 04.11.2026 р.) встановлено, що Жемердєєв Антон Олексійович набув належного рівня теоретичних знань, відповідних умінь, навичок і компетентностей, необхідних для самостійного проведення наукових досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент», а виконана ним дисертація на тему «Формування механізму адаптивного управління розвитком аграрних підприємств» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати, що забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у сфері менеджменту та управління розвитком аграрних підприємств.

Дисертаційна робота та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дисертаційного дослідження, відповідають предметній області спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам пунктів 6, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами), а дисертаційна робота може бути рекомендована до подання на захист у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на розширеному засіданні
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту

Олександр ШКОЛЬНИЙ

Підпис Олександра Школьного
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
06.11. 20 26 р.