

РІШЕННЯ
разової спеціалізованої вченої ради
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Ружена ЛЯШЕНКО, 1982 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила у 2008 р. Національну юридичну академію України імені Ярослава Мудрого за спеціальністю «Правознавство», у 2016 р. – Житомирський національний агроекологічний університет за спеціальністю «Фінанси і кредит»; виконала акредитовану освітньо-наукову програму «Менеджмент».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Поліського національного університету Міністерства освіти і науки України, м. Житомир, від 01 грудня 2025 року № 215/од, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради – Ірини КРАВЧУК, доктора економічних наук, професора, професора кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету;

Рецензентів – Віталія ДАНКЕВИЧА, доктора економічних наук, професора, декана факультету права, публічного управління та національної безпеки Поліського національного університету; Оксани ПРИСЯЖНЮК, кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету;

Офіційних опонентів – Романа ЛОГОШІ, доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету; Лесі КУЧЕР, доктора економічних наук, професора, професора кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка».

На засіданні 20 січня 2026 року рада прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» Ружені ЛЯШЕНКО на підставі публічного захисту дисертації «Формування системного менеджменту в агробізнесі» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Дисертацію виконано у Поліському національному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник – Людмила ТАРАСОВИЧ, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, спрямованого на обґрунтування теоретико-методологічних і прикладних засад формування системного менеджменту в агробізнесі на локальному, регіональному та національному рівнях, а також розробку науково обґрунтованих стратегічних орієнтирів щодо розвитку його інноваційного потенціалу. Дисертацію виконано державною мовою.

Здобувач має 32 наукові праці за темою дисертації, з них з них 8 праць, в яких опубліковано основні результати дослідження, у т. ч. 1 стаття у

іноземному науковому періодичному виданні, проіндексованому у базі даних Web of Science Core Collection, 7 – у вітчизняних наукових фахових виданнях категорії «Б», 19 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації та 4 праці, які додатково відображають результати дослідження, зокрема:

1. Liashenko R., Karpiuk K., Buzovich A. Influence of System Management on Strategic Development of the Enterprise under Uncertainty and Risk. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2019. Vol. 8, No 3. P. 16–30. DOI: 10.36941/ajis-2019-0002. (Scopus).

2. Ляшенко Р. В. Стратегічні аспекти інноваційного розвитку регіональних систем управління агробізнесом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3(83). С. 41–46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-83-5>.

3. Tarasovych L., Liashenko R. The innovative potential of management ecosystems in agribusiness: spatial clustering, SMART specialisation and marketing transformation. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №. 15. С. 221–228. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.221>

У дискусії взяли участь голова і члени спеціалізованої вченої ради та присутні на захисті фахівці:

1. ДАНКЕВИЧ Віталій Євгенович – доктор економічних наук, професор, декан факультету права, публічного управління та національної безпеки Поліського національного університету (рецензент).

Роботу оцінено позитивно, серед зауважень та дискусійних положень зазначено:

1. У параграфі 1.3 автором ґрунтовно розкрито особливості формування потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі (с. 64–78). Водночас у роботі простежується надмірна деталізація окремих інструментально-методичних аспектів (зокрема, опис баз даних, СУБД, цифрових сервісів та технічних рішень), що певною мірою відволікає від теоретико-методологічного аналізу. Це дещо ускладнює чітке сприйняття авторської позиції щодо теоретико-методичної інтерпретації потенціалу ризикостійкості системного менеджменту в агробізнесі.

2. Параграф 2.1 характеризується широким охопленням аналізу різних сегментів агробізнесу, однак у тексті недостатньо чітко структуровано співвідношення між поняттями «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал», «експортний потенціал» та «потенціал системного менеджменту». У ряді випадків (с.86, с.90, с.94) ці категорії використовуються паралельно, без чіткого розмежування їх функціональної ролі в системі менеджменту, що ускладнює структурованість ієрархії потенціалів та їх взаємодію у процесах відтворення агробізнесу.

3. У параграфі 3.1 автором запропоновано візуальний концепт програми регіональної кластеризації розвитку агробізнесу регіону (рис. 3.1, с. 151). Представлений підхід є концептуально цікавим і демонструє системне бачення автора щодо формування синергетичної взаємодії між ключовими

стейхолдерами регіонального агробізнесу. Водночас для посилення практичної значущості запропонованого концепту доцільним видається його подальше методичне уточнення, зокрема в частині визначення механізмів координації взаємодії учасників кластеру, критеріїв оцінювання досягнення синергетичного ефекту та результативності реалізації програми.

4. Параграф 3.2 (с. 162–182) вирізняється ґрунтовним аналізом стратегічних чинників розвитку системного менеджменту аграрних підприємств, зокрема в контексті цифровізації, використання інформаційних платформ, аутсорсингу, залучення грантової підтримки та інтеграції у ланцюги доданої вартості. Разом із тим, значна концентрація прикладних пропозицій і детальна характеристика функціоналу окремих платформ дещо ускладнюють виокремлення узагальнених стратегічних детермінант, які мали б виступати концептуальною основою даного підрозділу.

5. Позитивно оцінюючи використання економіко-математичного інструментарію, зокрема моделі ARIMA (с.190–195) для прогнозування капітальних інвестицій у сільське господарство, варто зазначити, що зв'язок отриманих прогнозних результатів із безпосередніми управлінськими рішеннями щодо діджиталізації механізмів системного менеджменту міг би бути окреслений більш чітко.

6. У роботі загалом простежується орієнтація на сучасні інструменти діджиталізації та системного менеджменту в агробізнесі, однак доцільним виглядало б більш розширене та систематизоване використання досвіду країн Європейського Союзу, зокрема в частині інституційного забезпечення, цифрової трансформації аграрних підприємств і формування багаторівневих моделей координації агробізнесу. Посилення європейського контексту могло б додатково підвищити практичне значення отриманих результатів з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку України.

2. ПРИСЯЖНЮК Оксана Федорівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (рецензент).

Роботу оцінено позитивно, серед зауважень та дискусійних положень зазначено:

1. В теоретичній частині дослідження (с. 60–61) автором розкрито концептуальні засади інтеграції організаційного функціоналу та компетентісно-орієнтованих механізмів управління, а також обґрунтовано роль мережевих взаємодій у забезпеченні цілісності системного менеджменту агробізнесу. Разом із тим, з позицій розвитку теоретико-методологічних положень системного менеджменту, доцільним є чіткіше методичне розмежування умов формування міжфірмових мереж та їх безпосереднього впливу на архітектуру системного менеджменту, зокрема через конкретизацію інструментів і показників ідентифікації «фіксованих точок» організаційного потенціалу суб'єктів агробізнесу.

2. У П. 2.1 (с. 81–104) представлено ґрунтовний статистико-аналітичний огляд стану розвитку агробізнесу України, у т.ч. в умовах воєнних викликів, що свідчить про значний обсяг опрацьованого емпіричного матеріалу. Водночас для підвищення аналітичної цілісності дослідження варто було б посилити концептуальні узагальнення отриманих результатів з позицій системного менеджменту, зокрема більш чітко розкрити логічний зв'язок між аналізом макро- та мезорівневих показників і формуванням управлінських висновків щодо стану, узгодженості та ефективності системного менеджменту агробізнесу.

3. Позитивно оцінюючи глибину аналізу організаційно-інформаційного забезпечення та стратегічних карт розвитку аграрних підприємств (П.2.2), варто зазначити, що окремі положення підрозділу мають переважно загальний характер і потребували б більш чіткого розмежування можливостей їх застосування для підприємств різного масштабу – зокрема малих, середніх і великих аграрних виробників.

4. Позитивно оцінюючи ґрунтовність аналізу ресурсів інституційної підтримки агробізнесу в П. 2.3, слід зазначити, що значна увага приділяється характеристиці чинних нормативних, фінансових і процедурних аспектів державної підтримки. Доцільним вбачається більш чітке акцентування управлінських імплікацій для суб'єктів агробізнесу різного масштабу, зокрема малих і середніх підприємств.

5. У П. 3.1 проведено багаторівневий аналіз формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі, що охоплює інституційні, просторові, кластерні, маркетингові та знаннєві аспекти. Водночас значна насиченість теоретичних підходів і концепцій дещо ускладнює розуміння авторського концепту екосистеми менеджменту та її ключових відмінностей від суміжних моделей кластерного чи мережевого управління.

6. У П. 3.3 (с. 190–193) дисертації послідовно та методично коректно обґрунтовано прогнозування капітальних інвестицій як бази для діджиталізації та формування системного менеджменту в агробізнесі, з використанням сучасного інструментарію економетричного аналізу. Водночас в умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища певні елементи прогнозу (зокрема оптимістичний сценарій зростання інвестицій і прив'язка його до перспектив післявоєнного відновлення та євроінтеграції) можуть виглядати дещо умовними. У цьому контексті доцільним є додаткове акцентування на обмеженнях прогнозу та чіткішому розмежуванні його аналітичної (інструментальної) та практично-очікувальної складових з урахуванням тривалості й інтенсивності воєнних ризиків.

3. ЛОГОША Роман Васильович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри аграрного менеджменту та маркетингу Вінницького національного аграрного університету (опонент).

Роботу оцінено позитивно, серед зауважень та дискусійних положень зазначено:

1. У П. 1.2 дисертаційної роботи (с. 44-64) автором досить ґрунтовно охарактеризовано теоретико-методологічні підходи до формування механізмів системного менеджменту в агробізнесі. Водночас, з метою посилення наукової аргументації та підкреслення авторського внеску, доцільним видається більш чітко узагальнення проаналізованих наукових концепцій, а також виокремлення елементів запропонованої класифікації механізмів системного менеджменту, які мають характер наукової новизни, і тих, що ґрунтуються на синтезі вже відомих підходів.

2. П. 2.2 дисертаційної роботи (с.105-126) відзначається досить кваліфікованою багаторівневою діагностикою дизайну системного менеджменту в агробізнесі із використанням соціологічних, аналітичних та економіко-математичних методів. Водночас, значний обсяг емпіричних і методичних матеріалів дещо ускладнює сприйняття ключових авторських висновків щодо логіки переходу від діагностики внутрішнього організаційного дизайну підприємств до оцінки просторово-інфраструктурного рівня системного менеджменту агробізнесу.

3. У П. 2.3 (с. 127-143) здійснено комплексний аналіз інституційного забезпечення системного менеджменту в агробізнесі, що охоплює значну кількість рівнів, механізмів і ресурсів – від регуляторних інституцій і фінансової підтримки до цифрових платформ та менеджменту трансакційних витрат. Разом із тим, доцільно було б більш чітко виокремити авторське бачення моделі інституційного забезпечення та вказати на її відмінності від вже існуючих.

4. Позитивно оцінюючи практичну спрямованість П. 3.1 (с. 146–161), зокрема розробку алгоритмів, концептуальних положень та інноваційного маркетингового профілю, орієнтованих на формування інноваційного потенціалу екосистеми менеджменту в агробізнесі, у т. ч. через реалізацію стратегії системного розвитку агробізнесу регіону на засадах SMART-спеціалізації (рис. 3.1; 3.2), доцільно було б більш чітко розкрити механізми імплементації запропонованих рішень на рівні конкретних суб'єктів агробізнесу, насамперед малих і середніх сільськогосподарських підприємств.

5. У П. 3.3 (с. 183-194) автором представлено деталізований виклад процесів діджиталізації механізмів системного менеджменту в агробізнесі, зокрема через концепцію діджитал-реінжинірингу, створення діджитал-порталів, командної взаємодії та інституційно-стейкхолдерської координації. Водночас значна концентрація описових і процедурних аспектів ускладнює виокремлення узагальнених наукових результатів та авторських висновків, які могли б бути подані більш деталізовано.

6. Позитивною стороною дисертаційної роботи є її належне структурне оформлення та візуалізація отриманих результатів. Проте, не всі із наведених рисунків і таблиць належним чином прокоментовані і аргументовані авторською точкою зору, мають переважно загальноінформативний характер. Зокрема висновки до окремих ілюстрацій є надто лаконічними і не містять

узагальнених наукових тверджень (рис. 1.3, с. 60; рис. 1.4, с. 63; рис. 2.1, с. 96; рис. 3.3, с. 158; табл. 2.26, с. 138; рис. 3.4, с. 161 тощо).

4. КУЧЕР Леся Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів Національного університету «Львівська політехніка» (опонент).

Роботу оцінено позитивно, серед зауважень та дискусійних положень зазначено:

1. Дискусійним є те, що у висновках до першого розділу, надаючи трактування поняття «управлінський потенціал» (с. 79), дисертант розглядає управління як складник менеджменту, проте більш поширеною в академічному середовищі є думка про те, що управління є ширшим за змістом, ніж менеджмент. Крім того, не зовсім зрозуміло, чому саме надано дефініцію управлінського потенціалу, а не системного менеджменту в агробізнесі.

2. Теоретична частина дисертації була б більш комплексною та цілісною за умов: 1) наявності порівняльного аналізу системного й несистемного менеджменту в агробізнесі; 2) теоретично обґрунтованого взаємозв'язку між параграфами (наприклад між 1.2 та 1.3 немає логічного переходу); чіткого формулювання й однозначного використання основних термінів (наприклад, спочатку використовується формулювання «аграрні підприємства, ферми, організації ...», потім – «сільськогосподарські підприємства (ферми)...»; тобто не зовсім зрозуміло – як співвідносяться між собою ці терміни?).

3. Вважаємо дискусійним і недоречним використання термінів «екосистеми агробізнесу», «екосистеми менеджменту в агробізнесі», «екосистемний менеджмент в агробізнесі», «екосистемні мережі агробізнесу», «екосистеми соціально-економічного розвитку територій», «екосистемна координація», «екосистемний центр координації». Дисертантом лише зазначено про доцільність використання одного із вказаних термінів (с. 147), проте не надано будь-якого теоретичного обґрунтування доцільності їх використання та їхньої сутності. Згідно з Тлумачним словником української мови, термін «екосистема» це «головна функціональна одиниця в екології, єдиний природний комплекс, утворений живими організмами і середовищем їх існування (атмосфера, ґрунт, водойми і т.п.), у якому живі та неживі компоненти пов'язані між собою обміном речовин, енергією та інформацією; кожна екосистема складається з біоценозу та біотопу». Тому використання зазначених вище термінів викликає сумнів.

4. У таблиці 1.3 дисертації наведено інструменти й методи управління ризиками в агробізнесі (с. 72–73), однак ні з таблиці, ні з тексту не зрозуміло, як співвідносяться між собою інструменти й методи (вони є тотожними чи різними?). Крім того, деякі методи, наприклад, соціальна відповідальність бізнесу є дискусійними, зокрема: по-перше, чи це дійсно метод? по-друге, як із його допомогою можна управляти ризиками агробізнесу?

5. У другому розділі подано цікаві та цінні результати експертного опитування керівників і спеціалістів сільськогосподарських товаровиробників

для оцінки потенціалу системного менеджменту, однак не подано соціально-економічної характеристики вибірки. Робота б значно виграла, якби на основі цих даних у проєктній частині з використанням економетричних моделей було визначено й кількісно оцінено чинники підвищення ефективності менеджменту в агробізнесі й надано відповідні рекомендації менеджерам.

6. Запропонований дисертантом у п. 3.1 концепт програми регіональної кластеризації розвитку агробізнесу регіону (с. 151) мав би більшу наукову та практичну цінність, якби автор додав результати кластерного аналізу, наприклад, спираючись на результати опитування та/або статистичні дані. Крім того, поза увагою в цьому концепті залишився академічний сектор, що представлений науковими установами.

7. У контексті запропонованого дисертантом у п. 3.1 алгоритму формування та реалізації стратегії системного розвитку агробізнесу в регіоні на засадах підходу SMART-спеціалізації (с. 152–154) робота значно б виграла, якби автор додав основні рекомендовані напрями вказаної спеціалізації, потребу в інвестиціях і потенційний ефект від їх упровадження в регіоні. Хоч у подальшому (с. 194) і наведено прогноз обсягів капітальних інвестицій у сільське господарство, мисливство та пов'язані із ними послуги, проте він імовірно стосується не досліджуваного регіону, а України в цілому.

8. Дисертаційна робота не позбавлена певних граматичних, пунктуаційних, редакційних і технічних помилок.

5. КРАВЧУК Ірина Ігорівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу Поліського національного університету (голова спеціалізованої вченої ради).

Роботу оцінено позитивно.

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 (п'ять) членів ради,

«Проти» – немає.

На підставі результатів відкритого голосування спеціалізована вчена рада присуджує Ружені ЛЯШЕНКО ступінь доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ

Начальник відділу діловодства та контролю
виконання Поліського національного університету

« 20 січня 2026 р. » 20 ____ р.



Ірина КРАВЧУК