

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора Сахацького Миколи Павловича на дисертаційну роботу Кустріч Лілії Олександрівни на тему «Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств», яку подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

Детальний аналіз дисертації Кустріч Лілії Олександрівни на тему «Стратегічне управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств» дозволяє сформулювати наступні узагальнені висновки щодо актуальності, ступеня обґрунтованості основних наукових положень, висновків, рекомендацій, достовірності, наукової новизни, практичного значення, а також загальної оцінки роботи.

### **Актуальність теми дисертаційної роботи.**

В ринкових умовах господарювання механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрними формуваннями перебуває на етапі становлення. Нестабільність зовнішнього середовища підприємств сприяє появі нових методів, систем і підходів до управління. На сьогодні більшість вітчизняних аграрних підприємств працюють у середовищі, що швидко змінюється та важко передбачається, саме тому гостро стоїть потреба використання у практичній діяльності методів стратегічного управління. Разом з тим, враховуючи низький рівень інформованості та заінтересованості в побудові й управлінні стратегічним розвитком ресурсного потенціалу аграрних формувань з боку керівництва, використання старих підходів до управління, практична реалізація стратегічного підходу в управлінні в багатьох аграрних підприємств не здійснюється взагалі.

У більшості аграрних підприємств не здійснюється розробка ефективної системи стратегічного управління, а існує лише орієнтація на розмиті цілі. Рівень стратегічного управління ресурсним потенціалом у аграрних підприємствах знаходиться на досить низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання господарств,

проте, для подальшого розвитку аграрного сектору та їх розширеного відтворення керівництву підприємств необхідно головну увагу зосередити саме на стратегічному управлінні. Все це робить тему дослідження надзвичайно актуальною, вона має не лише теоретичне, але й глибоке практичне значення для аграрних формувань в нинішніх умовах.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційна робота виконувалась в контексті науково-дослідних робіт Міжнародного університету бізнесу і права «Фінансово-економічний механізм сталого розвитку аграрних підприємств в умовах трансформації до СОТ» (номер державної реєстрації 0109U002936), «Стратегічні напрями та пріоритети розвитку ринків АПК в умовах інтеграції та глобалізації» (номер державної реєстрації 0109U002937). У межах цих тем безпосередньо автором проведено дослідження теоретичних засад формування стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, досліджено методологічні підходи до формування механізмів стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, розкрито особливості стратегічного управління та ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств, запропоновано напрями удосконалення управління ефективністю використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств.

### **Ступінь обґрунтованості і достовірність наукових положень, висновків і пропозицій здобувача.**

Важливими науковими результатами, які становлять наукову новизну дисертаційної роботи Кустріч Л.О. і підтверджують особистий внесок її автора в розробку досліджуваної проблеми. Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки і практичні рекомендації мають високий рівень обґрунтованості і достовірності, що підтверджується ретельним опрацюванням наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з теми дисертаційної роботи, залученням, використанням та аналізом у роботі значних обсягів інформаційної бази дослідження: законодавчі та нормативно-правові акти України, наукові публікації вітчизняних та зарубіжних учених, офіційні дані Державної служби статистики, звітні дані Національної академії аграрних наук,

звітні дані міжнародних організацій, результати анкетних опитувань, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Все це дає підстави стверджувати, що висновки, пропозиції та рекомендації, сформульовані у дисертації, є достатньо обґрунтованими і достовірними.

### **Наукова новизна одержаних результатів.**

Полягає у розробці теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій з розвитку стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. Найбільш важливі результати, отримані в процесі дослідження, і їх наукова новизна полягають в наступному:

*вперше:*

– розроблено організаційно-інформаційну модель оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу аграрного підприємства за допомогою сучасного програмного засобу SAS Enterprise, де кожна група ресурсів, що формує ресурсний потенціал підприємства робить відповідний «внесок» у результативність господарської діяльності підприємства та має різні показники оцінювання ефективності використання, як кількісні, так і якісні. Усі ці показники взаємопов'язані і сукупно та поодиночі впливають на формування результату господарської діяльності підприємства – отримання максимального обсягу валової продукції чи доходу на одиницю витрачених ресурсів;

– обґрунтовано необхідність та побудовано модель із застосуванням методу дерева рішень в поєднанні із стратифікаційною регресією та скоринговими картами, що дозволить підвищити ефективність використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств таким чином, щоб максимізувати ефективність їх господарської діяльності за рахунок збільшення урожайності сільськогосподарських культур, покращення фінансового стану підприємств, зниження витрат на реалізацію продукції;

– обґрунтовано необхідність відмови від старих схем класифікації методів управління, що призводить до недооцінки нових керівних тенденцій в управлінні в напрямку переходу на інноваційний шлях розвитку, підвищує актуальність перегляду існуючих раніше парадигм управління та побудови

нової методології стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств, що дозволить: по-перше, описати процес функціонування підприємств крізь призму механізмів стратегічного управління; по-друге, показати внутрішню природу механізмів стратегічного управління та фактори, що забезпечують активний вплив вищого менеджменту підприємств на поведінку споживачів. Все це сприятиме розширенню меж передбачення, підсиленню прагматичності управління в довгостроковій перспективі й тим самим створюватиме передумови для відповідної реакції підприємства на ті зміни, які часто не прогнозовані та відбуваються в зовнішньому середовищі: на ринках товарів, послуг і технологій, у науково-технічній, економічній, соціальній і політичній сферах.

*удосконалено:*

– систему заходів стратегічного управління для підвищення ефективності ресурсного потенціалу через виявлення факторів виробничої діяльності та профілювання кластерів за допомогою програмного забезпечення SAS Enterprise Miner, яка буде корисною для застосування в органах управління агропромисловим виробництвом в регіонах, оскільки дозволить виявити реальні потреби підприємств з державної підтримки та врахувати це при розробці програм та стратегій соціально-економічного розвитку регіонів, розробці інвестиційних карт;

– традиційні методики економічного аналізу для визначення економічної ефективності ресурсного потенціалу при стратегічному управлінні, які пропонується доповнити потужним інструментарієм інтелектуального аналізу даних, економетричного та математичного моделювання. Це створить умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на перспективний розвиток підприємства;

– механізми стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрного підприємства на підставі структурно-функціонального підходу, що представлений у вигляді складної, багаторівневої системи взаємозалежних механізмів різного походження: економічного (економічні механізми); організаційного (організаційні механізми); мотиваційного (мотиваційні

механізми); правового (правові механізми); політичного (політичні механізми). Застосування запропонованого механізму забезпечуватиме необхідний вплив вищого менеджменту на виробничі і маркетингові фактори, від впливу яких і залежить стан об'єкта управління.

*набули подальшого розвитку:*

– понятійний апарат науки управління підприємствами в частині уточнення змісту поняття «стратегія» яке, на відміну від існуючих, визначено як якісна послідовність дій, що здійснюються вищим менеджментом для реалізації сукупності цілей аграрного підприємства в майбутньому за допомогою врахування впливу маркетингових і виробничих факторів у сьогоденні. В результаті уточнено, що стратегія відрізняється від плану, бо вона розробляється в умовах невизначеності зовнішнього середовища, коли головна мета аграрного підприємства з достатньою для практики визначеністю поки залишається нез'ясованою і тому не дозволяє виробити конкретне завдання для того або іншого підрозділу підприємства на перспективу;

– концептуальні підходи до трактування терміну «стратегічне управління підприємством», в результаті чого розуміється не місія, а реальний набір управлінських дій вищого менеджменту, пов'язаних з впливом на фактори реалізованих ринкових стратегій через розподіл ресурсів, адаптацію і мобілізацію справжнього потенціалу аграрного підприємства для розвитку його в майбутньому (досягнення бажаної мети). При цьому об'єктом стратегічного управління є стратегія розвитку та процес її реалізації за допомогою механізмів управління в довгостроковій перспективі;

– структурно-логічна сутність поняття «система стратегічного управління», під яким розуміється сукупність активних соціальних і пасивних технічних об'єктів, здатних реалізувати процеси стратегічного управління в рамках існуючих, і тих, що розвиваються на підприємстві, організаційної структури та організаційної культури;

– поняттєво-категоріальний апарат стратегічного управління, зокрема визначено зміст поняття «механізми стратегічного управління», під яким розуміється організаційна частина системи управління аграрним

підприємством, що забезпечує реальний вплив вищого менеджменту на кон'юнктурні зовнішні та внутрішні фактори маркетингового середовища підприємства з метою досягнення його довгострокової стратегічної мети.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що теоретико-методологічні положення і рекомендації дисертаційної роботи щодо удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств дасть змогу підвищити ефективність управління як на макро-, так і на макрорівні. Окремі теоретичні положення можуть бути використанні науковцями та фахівцями-практиками, що займаються питаннями стратегічного управління у аграрній сфері. Основні наукові результати дослідження, нові теоретико-методологічні та методичні положення щодо стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств доцільно використовувати у навчальному процесі при викладанні навчальних дисциплін «Фінансовий менеджмент», «Фінансові потоки в логістичних системах», «Контролінг», «Комунікативний менеджмент», «Управління ризиками в логістиці» у навчальних закладах та при підготовці навчально-методичної літератури. Окремі положення дисертації увійшли у підготовлений за участю дисертанта навчальних посібників «Логістика АПК» та «Управління проектами», «Фінансові потоки в логістичних системах», «Логістичний менеджмент» для студентів вищих навчальних закладів.

Результати дисертаційної роботи, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, схвалені та використовуються в практичній діяльності: на регіональному рівні: Управління агропромислового розвитку Черкаської обласної державної адміністрації (довідка № 04-18/756 від 23.01.2018), на районному рівні: Управління агропромислового розвитку Уманської районної державної адміністрації (довідка № 07-28/351 від 26.10.2017), Управління агропромислового розвитку Звенигородської районної державної адміністрації (довідка № 01-31/126 від 10.04.2018), на рівні суб'єктів господарювання: ДП «Агрофірма «Байс-Агро» (довідка № 913/12 від 14.09.2016); ТОВ «Аграрій СВПП» (довідка № 1913/73 від 7.12.2016); ФГ «Агрофірма «Базис» (довідка № 1316/24 від 02.02.2017); На рівні вищих навчальних закладів: Уманський

національний університет садівництва (довідка № 1954/448 від 22.03.2018).

Міжнародний університет бізнесу і права (довідка № 1247/162 від 09.03.2017).

### **Повнота викладення положень дисертації в опублікованих працях.**

Наукові положення, практичні результати, висновки і пропозиції, що містяться у дисертаційній роботі, розроблені особисто, є відбиттям власного наукового пошуку автора і представлені в одноосібних публікаціях. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використанні лише ті положення, які є результатом особистого дослідження здобувача.

За результатами наукових досліджень опубліковано 69 наукових праць, у тому числі 2 одноосібних монографії, 38 статті у наукових фахових виданнях; 7 публікації в інших виданнях, зокрема матеріали і тези виступів на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

### **Оцінка викладення й оформлення дисертації.**

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел, включає 102 таблиці та 76 рисунків, 7 додатків на 23 сторінках. Основний зміст дисертаційної роботи становить 460 сторінок комп'ютерного тексту. Список використаних джерел налічує 408 найменувань на 42 сторінках.

Дисертаційна робота є відбиттям власного наукового пошуку автора. Сукупність отриманих наукових результатів і практичних рекомендацій, одержаних у дисертаційній роботі, є особистими розробками і повністю належать автору. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертації використанні лише ті ідеї, які є результатом особистої роботи.

### **Дискусійні положення та зауваження по змісту дисертаційної роботи.**

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Кустрич Л.О., вважаю за доцільне висловити наступні зауваження:

1. Вибір в якості результативного критерію оцінки господарської діяльності підприємства – отримання максимального обсягу валової продукції чи доходу на одиницю витрачених ресурсів, зазначеного в першому пункті наукової новизни, варто було б доповнити показником отриманого прибутку, що єдиний в умовах ринкової економіки забезпечує господарствам розширене

відтворення.

2. Дискусійною є позиція здобувача, що зміст реформ полягає у зміні економічних та культурно-історичних доміант розвитку суспільства у бік соціально-ринкових відносин, що забезпечують вирішення основних економічних проблем, підвищують стійкість економічного та соціального розвитку, забезпечують реалізацію особистих прав і максимально можливий рівень життя за використання обмежених ресурсів. І тому подібна зміна буде означати перехід суспільства в іншу площину історичного розвитку (с. 16). Бо реформи як такі, лише удосконалюють існуючий суспільно-політичний устрій, тоді як здійснювані перетворення в Україні покликані існуючий устрій змінити.

3. При значному наборі типологічних ознак, що характеризують емерджентність досліджуваної системи, стан ресурсного потенціалу та ефективність його використання, здобувач залишає поза увагою структуру товарної продукції сільськогосподарських підприємств (с. 309-310). Тоді як саме структура доходу встановлює належність досліджуваних суб'єктів до певного виробничого типу й суттєво впливає на їх економічну результативність.

4. Проведений аналіз вибірки із 1835 сільськогосподарських підприємств Черкаської області показав, що встановлений поріг рентабельності у розмірі 40% перевищено у 38 відсотків сільськогосподарських підприємств досліджуваної області (с. 317). Маючи одні і ті ж умови для ведення виробничо-господарської діяльності, ці підприємства слугують базою для проведення бенчмаркінгу, що спрощує пошуки еталонних економічно ефективних підприємств з метою переймання та поширення їх методів бізнесової роботи.

5. Оскільки виробничі типи сільськогосподарських підприємств регіону мають різні галузеві співвідношення, поєднання яких покликане забезпечувати екстремальні (мах/міні) економічні результати, то на основі типових господарств для кожного типу варто було б визначити оптимальні галузеві пропорції, що в якості рекомендацій наводяться до відповідних підприємств як найбільш перспективні в умовах ринкової економіки.



**Відповідність дисертації встановленим вимогам МОН України.**  
Дисертаційна робота Кустріч Л.О. відповідає «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. Автореферат розкриває основні положення дисертаційної роботи і відповідає вимогам, які встановлені МОН України.

**Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Кустріч Л.О. є завершеним науковим дослідженням, актуальним за темою та розглянутими проблемами. Одержані автором результати є науково обґрунтованими, мають наукову новизну і практичну цінність. Вони відіграватимуть позитивну роль у вирішенні проблем стратегічного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств.

Тема і зміст дисертації відповідають профілю наукової спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а її автор Кустріч Лілія Олександрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук.

Доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри маркетингу  
Одеської державної академії  
будівництва та архітектури  
Підпис професора Сахацького М.П.


М.П. Сахацький

Одеської державної академії будівництва та архітектури  
засвідчую:

Начальник відділу кадрів  
2018-06-27

Л.П. Боровіна



*Відгук надійшов 27.06.18.  
Великий секретар СВР ДМ.088.05*  Л.П. Боровіна

