

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента**

**доктора економічних наук професора Данька Ю .І. на дисертаційну роботу Пілявського Володимира Ілліча «Управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика» подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємством (за видами економічної діяльності).**

### **Актуальність теми та її зв'язки з науковою тематикою.**

В умовах конкурентної боротьби на ринках для підприємств агропромислового виробництва велике значення має вміння ефективно управляти власним потенціалом. Управлінські процеси вимагають постійного розвитку й удосконалення економічного інструментарію, що у своїй сукупності поєднує засоби, прийоми, способи без яких у багатьох випадках неможливо ефективно здійснювати ні теоретико-пізнавальну ні господарсько-практичну діяльність. Потреба в такому інструментарії зростає в зв'язку з прискоренням темпів розвитку науково-технічного прогресу, мінливості ринкового середовища, виникнення нових запитів у споживачів та швидкої їх зміни, зростання конкуренції за ресурси, появи нових можливостей для здійснення бізнесу та інше.

Тож незважаючи на велику чисельність досліджень проблема ефективного управління потенціалом підприємств АПВ є однією із головних і її вирішення впливає не тільки на фінансові результати, але і на конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. В цьому контексті дисертаційне дослідження яке присвячене теоретичному методологічному та практичному розв'язанню окреслених проблем ефективного управління потенціалом підприємств АПВ є актуальним.

Тематика дисертаційного дослідження загалом відповідає державним галузевим та регіональним темам і програмам. Робота за темою дисертаційного дослідження виконувалась у ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» в межах тематики наукових досліджень: «Механізми та

чинники активізації сталого розвитку економічних процесів в Україні» (номер держреєстрації 01160002610); «Формування системи антикризового управління підприємствами регіону в умовах пролонгованої трансформації відносин власності і орієнтації розвитку» (номер держреєстрації 01180006680). Внесок автора полягає в обґрунтування теоретичних, методологічних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом підприємств АПВ.

#### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

За результатами аналізу змісту дисертації, її автореферату, публікацій здобувача є підстави підтвердити достовірність та обґрунтованість викладених у дисертації наукових положень, висновків та одержаних результатів. Обґрунтування актуальності теми дисертації слід вважати змістовним. Об'єкт та предмет дослідження загалом узгоджені, сформовані мета і завдання дослідження, відповідають об'єкту і предмету дослідження. Визначені об'єкт, предмет та мета дослідження характеризують його проблемне поле й визначають коло завдань, які вирішено за результатами проведених досліджень.

Теоретичною основою здійсненого дослідження послуговували фундаментальні положення сучасної теорії потенціалів, економічної теорії та теорії управління. Використання концептів, парадигм та постулатів цих теорій, а також наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців з питань управління потенціалом підприємств дозволило автору забезпечити достатній рівень обґрунтованості наукових положень дисертаційної роботи. Автор для обґрунтованості теоретичних положень і практичних рекомендацій вміло використовує сучасні методи, прийоми та інструменти наукових досліджень. Серед них монографічний, системного аналізу, аналогій, графоаналітичний, методи теорії нечітких множин і нечіткої логіки.

Методологічною основою проведеного дослідження послугувала сукупність загальнонаукових методів наукового пізнання та спеціальних методів дослідження. Дослідження побудовано згідно з прийнятими загальнонауковими принципами та правилами дослідницької доброчесності.

Вірогідність отриманих у дисертації результатів та їхня повнота підтверджуються опрацюванням значної кількості використаних літературних джерел (понад 650), обробкою статистичних даних, верифікацією розробок, апробацією результатів дослідження, про що свідчать представлені у дисертаційній роботі документами.

Положенням дисертаційної роботи В. І. Пілявського, висновком та результатом вирішення поставлених завдань властиві достатній рівень обґрунтованості, достовірності та завершеності.

Логіка дослідження, використання сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, апробація результатів дисертаційної роботи дозволяють дійти висновку про достатньою обґрунтованість та достовірність положень, висновків та рекомендацій дисертаційної роботи.

#### **Оцінка змісту та ступеня новизни наукових положень**

Теоретичні підвалини виконаного дослідження становлять результати узагальнення сутнісної характеристики понять потенціал підприємства (с. 46-60) конкурентний потенціал (с. 70-73) та запропонована концептуальна модель видових проявів потенціалу підприємств (с. 80). Автор справедливо акцентував увагу, що конкурентний потенціал може мати природні або/і придбані конкурентні переваги. Вони можуть бути виявлені й оцінені тільки за наявності реальних або потенційних конкурентів. В роботі зазначається, що відсутність єдиного унормованого визначення пов'язаного із потенціалом підприємства і його конкурентним середовищем не дає права дослідникам говорити про неспроможність того чи іншого підходу (с. 74-75).

Значну увагу автор приділяє структурі і структурним елементам потенціалу підприємств (с. 76-132) та пропонує для блочно-модельної

структуризації доповнення за блоками: резерви, технології та цілі (с. 129-131).

Виходячи із сукупної характеристики внутрішньої будови потенціалу дисертант здійснює сучасний концептуальний підхід відносно формування і нарощування потенціалу підприємств під впливом зовнішнього і внутрішнього середовища (с. 133). Зазначається, що зовнішнє середовище через чинники може негативно впливати на потенціал підприємства і отримувати опір або позитивні його зміни і через організаційний механізм надавати поштовх подальшому його розвитку (с. 144-149).

Автор справедливо стверджує що ефективним управління може бути тільки тоді, коли воно здійснюється на базі добре відомого об'єкта управління. Виходячи з таких позицій в роботі розглянуто господарську систему підприємства як виробничого об'єкта агропромислового виробництва, її загальну схему функціонування (с. 196) та сформовано на прикладі підприємств АПВ господарську систему як об'єкт управління (с. 204-206), визначено систему управління потенціалом підприємства (с. 211-212).

Дисертант зазначає, що в умовах конкурентного ринку економічна, екологічна і соціальна складові потенціалу підприємства в процесі управління вступають у певні зв'язки між собою та інноваційною компонентою (с. 215-221). Остання формує інноваційне поле тобто забезпечує взаємодію підприємницьких і науково-інноваційних структур, що підвищує конкурентні переваги потенціалу підприємств (с. 231-237).

У проблематиці управління потенціалом підприємства будь якого виду важлива роль належить економічній діагностиці та оцінюванню. Не упущений цей аспект і дисертації В.І. Пілявського. Модель економічної діагностики підприємства дисертант представив у нечіткому алгоритмі, де ознаки і вірогідність описані лінгвістичними змінними, що визначаються кортежами (с. 252-258). Тим самим дослідник показує, що математичний апарат дозволяє задавати показники і параметри моделі у вигляді

лінгвістичних змінних, принципова відмінність яких від числових полягає в тому що їх значенням виступають не числа, а слова чи речення. Крім того дослідник аналізуючи вартісну оцінку за чистою теперішньою вартістю приросту цінності потенціалу підприємства удосконалює методика тим самим посилює її дієздатність (с. 274-279).

При обґрунтуванні показників виміру використання трудового потенціалу в роботі набули подальшого розвитку методи графоаналітичного дослідження пропозиції робочої сили, вибору між працею і відпочинком, ефекту заміщення, що перевищує ефект доходу, двосторонньої монополії на ресурс праці (с. 280-300). Все це створює підстави стверджувати, що заробітна плата як ціна будь якого товару визначається багатьма факторами: якістю робочої сили, кількістю та якістю праці, умовами праці та інше.

Забезпечення управління потенціалом підприємств АПВ в конкурентному середовищі необхідно певним чином організувати. В цьому аспекті дослідження автором обґрунтовувалась конкурентна стратегія та механізми стратегічного управління і нарощування потенціалу підприємств. У роботі детально описано методичний підхід вибору конкурентної стратегії розвитку потенціалу підприємств АПВ (с. 421-424).

Сформовано організаційно-економічний механізм стратегічного управління потенціалом (с. 425-429). Його реалізація обумовлює певні правила і прийоми формування і зміцнення конкурентного потенціалу підприємств АПВ. Дисертант довів, що активізація роботи в даному напрямку дозволяє визначити стратегію розвитку підприємства і його структурних підрозділів, встановлювати можливі переваги за складовими потенціалу та виявити приховані резерви з метою підвищення ефективності управління.

Значним кроком автора в удосконаленні управління потенціалом в конкурентному середовищі є розробка основних засад організації інтегрованої інтелектуальної комп'ютерної системи для підприємств АПВ з переробки сировини (с. 442-464). Цей підхід зачіпає всі елементи потенціалу

– організаційно-економічний механізм, організацію виробництва й логістику, поєднання процесів моніторингу, управління й ухвалення рішень в новому інформаційному середовищі.

Запропонована автором організація трирівневої інтелектуальної автоматизованої системи управління охоплює технологічні процеси, загалом виробництво та організаційно-економічну діяльність (с. 442-480). На нижньому рівні здійснюється автоматизована система управління технологічними процесами, на середньому – автоматизована система оперативно-диспетчерського управління і на вищому автоматизована система організаційно-економічного і кадрового управління, які утворюють локальну комп'ютерну обчислювальну мережу (с. 449). Це забезпечить високоякісне та еколого безпечне виробництво продукції, ритмічне функціонування всього виробничого циклу та координацію роботи виробничих підрозділів, цехів і технологічних ліній та управління потенціалом переробного підприємства АПВ в цілому.

Вперше розроблений загальний план організації інтегрованої інтелектуальної комп'ютерної системи управління потенціалом переробних підприємств АПВ становить собою важливу складову виконаного дослідження і є його відмінною рисою.

В управлінні потенціалом підприємства важлива роль відведена зниженню загроз помилкових рішень та оцінці ризику. В роботі подано алгоритм управління ризиком при прийнятті інноваційних рішень з використання маркетингового потенціалу підприємств АПВ (с. 481-493).

Особлива увага в дослідженні приділена логістичним ризикам (с. 500-507) та формуванню ризиків ланцюга ривайвінгу (с. 508-510). При цьому автор не обмежився лише заходами мінімізації дії ризиків ривайвінгу, але і використав математичний апарат аксіоматичної теорії економічного аналізу для дослідження постачання сировини до підприємств АПВ і готової продукції в торгову мережу (с. 511-517).

Реалізація запропонованої методики оцінки ризиків ривайвінгу (логістики постачань) за допомогою табличного процесора Microsoft Office Excel дала можливість більш цілеспрямовано планувати потреби у виробничих ресурсах та отримувати певні переваги в можливостях підвищення якості маркетингового потенціалу (мінімальні рівні сировини і готової продукції в запасах та зменшення тривалості циклу виконання замовлення) (с. 520-523).

Дисертант не обмежився напрямками удосконалення управління потенціалом та оцінкою ризиків в конкурентному середовищі підприємств АПВ. У роботі запропоновано створення умов та використання організаційно-економічних інструментів для забезпечення конкурентних переваг та ефективного управління потенціалом підприємства АПВ (с. 536-645).

Зокрема, в роботі обґрунтовується використання аутсорсингу в управлінні потенціалом для формування конкурентних переваг на ринку продовольчої продукції (с. 540-585). Сформульовано авторське бачення сутності аутсорсингу (с. 541) визначено його організаційно-управлінський процес, мережеву виробничу систему взаємодії підприємств в рамках аутсорсингової діяльності (с. 545-549), визначено основні етапи переходу до використання аутсорсингу (с. 560), запропоновано методичний підхід обґрунтування доцільності використання аутсорсингу (с. 564-568), розроблено алгоритм і методику відбору партнера-виконавця аутсорсингу (с. 569-571) та запропоновано підхід багатокритеріальної оцінки аутсорсингових послуг як замовника так і виконавця з послідуєчим визначенням інтегральної оцінки результатів співпраці обох партнерів (с. 580-585). Додавання цих компонентів, безумовно, збагатило інструменти удосконалення управління потенціалом, розширило його можливості.

Слід визнати справедливим твердження автора, що однією з передумов забезпечення конкурентоспроможності підприємств АПВ та конкурентності їх потенціалу є інвестування інновацій (с. 593-598). В роботі запропоновано

один із варіантів інвестування інновацій за венчурної фінансової підтримки (с. 599) та сформовано механізм створення і функціонування венчурного фонду (с. 601). Це дозволяє диверсифікувати інноваційні ризики та впливати на рішення інвесторів відносно довгострокових вкладів. Виконане дослідження завершується формуванням системи моніторингу трудових ресурсів як рушійної сили потенціалу підприємства (с. 604-608). Такий підхід базується на оцінці робочого місця і заходах його організації на підприємствах АПВ (с. 613), оцінці використання робочого часу при роботі з комп'ютерами, ресурсами мережі Інтернет (с. 631-643). Таким чином, наукова новизна підтверджується змістом досліджень. Положення та висновки дисертаційної роботи дають підстави вважати їх достатньою мірою доведеними та обґрунтованими.

Результати аналізу викладених наукових досліджень, яким властива наукова новизна, є підґрунтям для висновку, в тому що вони відповідають вимогам їхньої обґрунтованості та достовірності, є результатом самостійної наукової роботи дисертанта, становлять як науковий так і практичний інтерес.

За рівнем наукової новизни результати роботи відповідають рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

#### **Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження.**

Основними теоретичними здобутками дисертанта та значущості досліджень для економічної науки і практики є те, що сформульовані та обґрунтовані в роботі концепції, парадигми, система погоджених та взаємозалежних понять і категорії, наукові положення, висновки доповнюють теорію формування, оцінки та використання потенціалу, підвищення ефективності управління ним в конкурентному середовищі підприємств АПВ. Практична значущість результатів дисертації полягає в доведеності її положень, узагальнень та висновків до рівня методичних та



практичних рекомендацій, про що свідчать результати їх використання, що підтверджується відповідними довідками, розміщеними у додатках дисертації.

Розроблені пропозиції і рекомендації доцільно пропонувати підприємством АПВ, департаментом агропромислового розвитку обласних державних адміністрацій до застосування при вирішенні проблем нарощування і ефективного використання потенціалу та удосконалення управління ним в умовах ринкової конкуренції. У сукупності одержані теоретичні і практичні результати отримані здобувачем свідчать про використання поставлених завдань і досягнення наміченої мети.

#### **Повнота викладених результатів досліджень у публікаціях.**

Основні результати дисертаційної роботи опубліковано у 49 наукових працях, серед яких 6 розділів (5,45 друк. арк.) у монографіях, із них 2 розділи (1,27 друк. арк.) у наукових фахових виданнях, з яких 2 – входять до НМБД Scopus та 18 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій, що особисто належить здобувачу складає 20,68 друк. арк.

#### **Зауваження до змісту дисертаційного дослідження.**

У цілому позитивно оцінюючи наукове і практичне значення одержаних дисертантом результатів, слід відмітити недоліки та висловити окремі зауваження і дискусійні питання.

1. Узагальнюючи потенціал підприємств, як багатоаспектне поняття, дисертант аналізує ряд підходів його характеристики включаючи і ресурсний.

Сьогодні в теорії потенціалів дослідники чітко вирізняють дві «ресурсні» парадигми. Перша – подає потенціал підприємства як сукупність ресурсів які не враховують їхні взаємозв'язки та участь у процесі виробництва. Тобто це ресурси, що «прив'язані до місця і часу» та не мають реальних взаємозв'язків, що складаються в процесі виробництва. Друга –

полягає у трактуванні потенціалу підприємства як сукупності ресурсів здатних виробити визначену кількість матеріальних благ і обсягів продукції.

Проте в роботі не визначено в межах якого підходу розглядається потенціал підприємства?

2. Розглядаючи внутрішню будову потенціалу підприємства на с. 80 дисертації рис. 1.4, автор сформував концептуальну модель видових проявів потенціалу підприємства, що поєднує соціальну, екологічну і економічну складові виходячи із виробничо-фінансових, інфраструктурних, трудових, інтелектуальних, екологічних можливостей. Але в роботі не визначено які елементи потенціалу відносяться до об'єктивних і суб'єктивних складових.

3. На с. 106-110 дисертант розкриває декомпозицію структурних елементів виробничого потенціалу підприємств АПВ та характеризує його як складну систему ресурсів виробництва які знаходяться у взаємозв'язку і взаємозалежності (рис. 1.12). Проте поза увагою дисертанта лишились такі характеристики як динамічність, системність та складність структури.

4. Зважаючи на зміну традиційної системи управління підприємствами («ASIS») у напрямку бажаної інтелектуальної («TO BE») та забезпечення ефективних діагностичних процедур в процесі експлуатації потенціалу підприємств АПВ здобувач запропонував модель комп'ютерної системи діагностики в нечіткому алгоритмі лінгвістичних змінних, що визначаються кортежами. Така система забезпечує розвиток контрольованої діяльності у використанні складових потенціалу та може бути реалізована за наявності програмного забезпечення Turbo Pascal. Викликає сумнів доцільність використання такої моделі і тому потрібні додаткові пояснення переваг моделі інтелектуальної системи проти традиційного діагностування.

5. На с. 276-277 в роботі зазначається, що показник чистої теперішньої вартості не відображає відносну міру приросту цінності потенціалу підприємства АПВ та пропонується змінити критерій вигода-витрати на внутрішню норму доходності, аргументуючи тим, що між теперішньою вартістю і внутрішньою нормою доходності є прямий зв'язок.

Але за такої моделі майбутніх грошових потоків отриманих за доходним підходом необхідно було б надати детальну характеристику її переваг.

6. В роботі досить ґрунтовно розглядаються ризики логістичних постачань (рівайвінгу). Розроблена і реалізована модель виміру рівайвінгу (с. 510-519). Однак недостатньо висвітленими є практичні засади оцінки каналів постачання, що дозволить більш ґрунтовно ухвалювати логістичні рішення щодо вибору постачальника та формування взаємовигідних відносин із товаровиробниками.

7. На с. 536-584 дисертаційної роботи здобувачем обґрунтовано методичні засади використання аутсорсингу на підприємствах АПК холдингового типу. Запропоновано трактування поняття (с. 541), розроблено методичні засади доцільності використання (с. 558-569), вибору партнера-виконавця (с. 570-579) та оцінки співпраці підприємств-партнерів при реалізації аутсорсингу (с. 580-585). Але система не працюватиме без розробки організаційно-економічного механізму, що дозволить використати необхідну теоретико-методичну базу для прийняття рішень в реалізації аутсорсингу. Відсутність такого механізму зменшує належну цінність цієї роботи як управлінського інструменту.

Висловлені зауваження потребують відповідних коментарів дисертанта на захисті дисертації, але не зменшують загальної позитивної оцінки результатів проведеного дослідження.

#### **Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

За структурно-логічною побудовою матеріалу, розкриттям мети і завдань, оформленням, дисертація Володимира Ілліча Пілявського відповідає вимогам, що висуваються до докторських дисертацій економічного профілю. Дисертація написана українською мовою з дотриманням наукового стилю викладу її змісту. Робота характеризується цілісністю, змістовною завершеністю, включає елементи наукової новизни.

### Загальний висновок

Зміст дисертаційної роботи відповідає темі дослідження та спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Автореферат відповідає за своїм змістом та структурою дисертаційній роботі. Обсяги друкованих праць та їх кількість відповідає вимогам МОН України щодо публікацій основного змісту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Оцінюючи отримані в дисертаційній роботі науково обґрунтовані результати, їх апробацію та прикладне впровадження, вважаю, що дисертація на тему «Управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика» за своїм змістом, теоретичним обґрунтуванням, одержаними науковими результатами, рівнем наукової новизни, прикладною значимістю розробок, обсягом проведених досліджень та оформленням, теоретичним обґрунтуванням, рівнем наукової новизни, обсягом проведених досліджень і прикладною значущістю розробок відповідає вимогам, викладеним у пп. 9, 10 та 12 діючого «Порядку присудження наукових ступенів», а її автор, Пілявський Володимир Ілліч, заслуговує присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

#### Офіційний опонент

доктор економічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи  
Сумського національного  
аграрного університету



Юрій ДАНЬКО