

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,  
академіка НААН України **Лупенка Юрія Олексійовича**  
на дисертаційну роботу **Пілявського Володимира Ілліча** на тему:  
**«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 підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

### **Актуальність теми дисертаційної роботи та зв'язок із науковими програмами, планами**

В умовах постійних змін ринкової економіки, забезпечення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств агропромислового виробництва є основою їх розвитку. В той же час, враховуючи обмеженість фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, а також відсутність результативності використання застарілих організаційних та управлінських виробничих інструментів в сучасних економічних умовах функціонування підприємств агропромислового виробництва, актуалізується потреба у підвищенні їх інвестиційної привабливості та інноваційного забезпечення. Останнє, в свою чергу, будучи підґрунтям конкурентоспроможного розвитку в коротко- чи довгостроковій перспективі, вимагає якісно нових підходів до удосконалення процесів управління потенціалом підприємств досліджуваної галузі.

Розвиток агропромислового виробництва в Україні в умовах конкурентного середовища ставить нові виклики суб'єктам господарювання та потребує врахування новітніх чинників, обмежень і можливостей. Тому,

низка невирішених питань щодо розв'язання проблеми актуалізації понятійно-категоріального апарату, лінії поведінки, формування структури, стратегії, механізмів організаційно-економічного забезпечення, удосконалення методичних підходів оцінювання, формування моделей управління потенціалом підприємств АПВ зумовили вибір напрямку дослідження.

Актуальність і наукова значущість проблем обумовили вибір здобувачем теми дисертації, визначили її мету, завдання та предмет дослідження, структуру та коло дослідницьких пріоритетів.

Дисертація виконана відповідно до плану наукових досліджень ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» в межах тем: «Механізми та чинники активізації сталого розвитку економічних процесів в Україні» (номер державної реєстрації 0116U002610); «Формування системи антикризового управління підприємствами регіону в умовах пролонгованої трансформації відносин власності і орієнтації розвитку» (номер держреєстрації 0118U006680).

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Положення дисертаційної роботи, висновки та рекомендації, які містяться в роботі, достатньо обґрунтовані, опрацьовані в повній відповідності з метою і завданням, предметом і об'єктом дослідження, базуються на загальнонаукових положеннях економічної науки і результатах наукових досліджень, їх узагальнень, критичному осмисленні наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених з широкого кола економічних проблем, пов'язаних з управлінням потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ. Дисертант поставив за мету розв'язання важливої теоретико-методологічної та науково-прикладної проблеми управління потенціалом підприємств агропромислового виробництва в умовах ринкової конкуренції. Об'єкт, предмет та мета роботи логічно пов'язані й достатньо чітко окреслюють поле дослідження.

Достовірність основних положень та висновків дисертації забезпечується застосуванням широкого спектру наукових методів, які враховують закони та закономірності економічної теорії, аграрної економіки, аграрного менеджменту, діалектичний та історичний підходи наукового пізнання.

Здобувач також використав як загальнонаукові так і спеціальні методи і прийоми дослідження, зокрема: абстрактно-логічний – для узагальнення сутнісної характеристики понять, дефініцій, категорій, подання дійсності викладених положень і висновків, логічних узагальнень; системного підходу – для розгляду в єдності й розвитку всіх елементів господарської системи підприємства; монографічного – для узагальнення понять, явищ і проблем під час роботи з фаховими інформаційними джерелами; економіко-статистичного – для дослідження стану та динаміки використання потенціалу підприємства, ефективності управління потенціалом; графічні методи – для моделювання ефективного використання трудового потенціалу та відображення виявлених тенденцій і закономірностей потенціалу; вибіркового – для детального обстеження окремих суб'єктів з метою проведення порівняльного аналізу та рівня використання потенціалу; математичного моделювання – для діагностування складних господарських систем, оцінювання логістичних ризиків пов'язаних з функціонуванням глобального простору або розгалуженого ланцюга фінансово-виробничих відносин; порівняння – для співставлення економічних явищ у часі і просторі. Методологія і методи дослідження, які застосовані дисертантом, не містять суперечностей, є адекватними проблемі, що вирішується поставленими завданнями.

Дисертаційне дослідження Пілявського В. І. достатньо аргументоване, базується на використанні наукової і спеціальної літератури з економічної теорії, агробізнесу та менеджменту, відповідних законодавчих та нормативно-правових актів України, офіційних матеріалах Міністерств та відомств, зведених статистичних даних Державної служби статистики

України та Департаментів агропромислового розвитку різних областей України, даних наукових установ НАН та НААН України, монографіях та статтях вітчизняних і зарубіжних авторів, статистичних даних окремих підприємств, матеріалах періодичних видань, особистих дослідженнях.

Структура дисертації є обґрунтованою, переконливою, логічно витриманою, що дозволило здобувачу розкрити зміст проблеми, визначити її теоретичні й практичні аспекти, зробити висновки та сформулювати пропозиції.

Необхідно виділити декілька основних напрямів дослідження, які тісно пов'язані з системним розглядом поставленої мети та основних завдань.

Перший напрям представлений розглядом теорії формування і розвитку потенціалу в конкурентному середовищі підприємства, а саме: охарактеризовано сутність потенціалу підприємства, його конкурентного середовища та конкурентних переваг, розглянуто внутрішню будову основних складових потенціалу та показано вплив середовища на його формування і розвиток.

Другий напрям дослідження спрямований на формування методологічного базису управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ. Дисертантом розкрито потенціал підприємства АПВ як об'єкту управління, взаємозв'язки складових, їх взаємодію, розроблено метод економічної діагностики та графоаналітичні моделі управління трудовим потенціалом.

Третій напрям – дослідження рівня економічного розвитку та результативність управління потенціалом підприємств АПВ – направлений на: моніторинг стану та результатів виробництва продовольства, оцінку сировинної і ресурсної бази агропромислового виробництва та визначення сильних і слабких сторін використання потенціалу в конкурентному середовищі управління підприємствами АПВ.

Четвертий – присвячений розробці напрямів удосконалення управління потенціалом та оцінки ризиків в конкурентному середовищі підприємств

АПВ. Дисертантом розроблено методичний підхід вибору конкурентних стратегій, механізми управління, план організації інтегральної комп'ютерної мережі та оцінку ризиків в управлінні потенціалом підприємств АПВ.

П'ятий напрям присвячений створенню умов і важелів забезпечення конкурентних переваг та ефективного управління потенціалом підприємств АПВ. Дисертантом запропоновано використання аутсорсингу, венчурне інвестування та формування системи моніторингу праці в управлінні потенціалом підприємств АПВ.

У дисертації використано значну кількість літературних джерел, опановано сучасні методи наукових досліджень, висновки побудовані на базі фактичного і статистичного матеріалу. Все це забезпечило необхідну достовірність сформульованих висновків і наукових положень. Слід відмітити впевнене використання автором методів оцінки та аналізу економічних явищ, що досліджуються.

Дисертаційна робота Пілявського В. І. характеризується структурованістю, методичною завершеністю та чіткістю зроблених висновків і рекомендацій, які апробовані дослідником на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях. Зазначені положення дозволяють стверджувати, що отримані в дисертаційному дослідженні результати є обґрунтованими і достовірними.

### **Наукова новизна положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

У дисертаційній роботі, яку подано на відгук, розглянуто широке коло методичних та практичних питань щодо управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва. Серед основних здобутків здобувача, що відзначаються принциповою новизною, варто виділити такі:

- запропоновано концепцію формування і розвитку потенціалу підприємств АПВ, що охоплює чинники сфери діяльності та впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на організаційний механізм, який

ґрунтується на низці принципів, функцій і завдань, що обумовлюють нові взаємовідносини з партнерами, а також зі своїми працівниками оволодівати сучасними методами та інструментами управління якісним і структурним поліпшенням потенціалу, оптимальним його ресурсозбереженням в умовах ринкової конкуренції, загального розуміння пріоритетів розвитку, підвищення рівня мотивації і співпраці між керівниками підрозділів, визначення довгострокової стратегії розвитку, детального плану перетворень, і головне: стабільного зростання бізнесу. Це дозволяє систему управління потенціалом зробити прозорою для керівництва і здатною гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища;

- розроблено вербальну модель взаємозв'язку потенціалів, у якій господарська система підприємства АПВ здатна поєднувати в унікальній комбінації ресурси виробничого і фінансового потенціалу та через ринковий і управлінський потенціал під впливом чинників зовнішнього середовища здійснювати взаємодію їх між собою, щоб забезпечувати розвиток відтворювальної бази економічного потенціалу. Останній в тандемі із конкурентним потенціалом визначає ринкові позиції підприємства, які в умовах сприятливого зовнішнього середовища будуть сильними. Однак, якщо зовнішні можливості обмежені, то конкурентну позицію підприємства слід оцінювати за рахунок розвитку економічного потенціалу і використання внутрішніх резервів;

- удосконалено методичний підхід вибору конкурентної стратегії розвитку потенціалу підприємств АПВ, який на відміну від існуючого перед аналізом і оцінкою фінансового, кадрового, інноваційного, ринкового потенціалу та ділової активності і управління бізнес-процесами передбачає використання SWOT-аналізу для виявлення потенційних можливостей та загроз у виробництві конкурентоспроможної продукції підприємства та встановлення ексклюзивних здатностей його потенціалу щодо конкурентних переваг на ринку. Важливого значення у виборі конкурентних стратегій, окрім загальновідомих, потрібно надавати маркетинговій. Запропоновані

зміни дозволять здійснювати більш обґрунтований вибір стратегії та не тільки спрямувати, але й успішно реалізувати довгострокові конкурентні переваги в мінливому середовищі;

набули подальшого розвитку:

- організаційні засади формування загальної структури об'єкта управління в напрямі поділу господарської системи підприємства АПВ на: систему забезпечення внутрішньої упорядкованості виробництва (управління кадрами, організацією праці і зарплати, технічним обслуговуванням процесів виробництва); підсистему що здійснює підготовку виробництва, прогнозування і планування та управління витратами; підсистем безпосереднього управління виробництвом, матеріально-технічним і сировинним постачанням та здійсненням обліку діяльності підприємства; підсистему яка через керівників і головних менеджерів забезпечує координацію і керування розвитком виробництва, його підготовкою, забезпеченням і обслуговуванням, маркетингом і фінансами. Така структура об'єкта управління дозволяє всі його функції в підрозділах підприємства здійснювати майже виключно управлінцями;

- положення про ринок ресурсу робочої сили через побудову: графікоаналітичних моделей попиту і пропозиції робочої сили; вибору між працею та відпочинком; ефекту заміщення, що перевищує ефект доходу; впливу профспілок на підвищення попиту на ресурс праці та рівень заробітної плати і чисельність зайнятих; двосторонньої монополії на ринку праці. Це дозволяє забезпечувати необхідний обсяг життєвих засобів для відтворення трудового потенціалу;

- економічна характеристика та результати аналізу потенціалу, які базується на встановленому рівні розвитку основних його елементів з порівнянням графічних профілів побудованих на одному оціночному полі конкуруючих підприємств та оцінюванні (за відібраними показниками і з врахуванням вагових коефіцієнтів заданих експертним шляхом) сукупності потенціалів фінансового, ринкового, трудового, ділової активності,

управління бізнес процесами та інноваційного, які можна охарактеризувати як потенціал конкурентності. Це дозволяє виявити основні проблеми пов'язані із матеріаломісткістю і збутом продукції, що виробляється, освоєнням нових ринків на вирішення яких підприємство, в першу чергу, має направити свої зусилля.

### **Значущість результатів дисертаційного дослідження для науки і практики, рекомендацій щодо їх подальшого використання**

Наукове значення отриманих результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних, методичних та прикладних засад управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва. Практичне значення дисертаційного дослідження полягає в тому, що його теоретико-методологічний базис, науково-методичні засади, практичні пропозиції, висновки та узагальнення формують наукову основу для вирішення проблеми подальшого удосконалення управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва.

Розроблені в дисертаційній роботі теоретичні, методологічні і методичні положення та практичні пропозиції, висновки й узагальнення формують наукові засади вирішення проблеми удосконалення управління та нарощування і ефективного використання потенціалу підприємств агропромислового виробництва в умовах ринкової конкуренції. Одержані результати доведені до практичної реалізації щодо удосконалення управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств АПВ та визначаються можливостями широкого використання. Зокрема, одержані результати дисертації враховані у законотворчій діяльності Комітету з питань аграрної та земельної політики Верховної Ради України (довідка № 04-11/16-617 від 16.10.2020 року). Пропозиції щодо формування інтелектуальної автоматизованої системи управління підприємствами АПВ враховані Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України при розробці проєктів програмних документів переходу економіки на інноваційний шлях розвитку з метою підвищення ефективності і



конкурентоспроможності агропромислового виробництва (довідка № 2832-06/59441-07 від 30.09.2020 року).

Пропозиції щодо методичних підходів визначення конкурентних стратегій, використання аутсорсингу з метою поглиблення спеціалізації підприємств АПВ холдингового типу та підвищення ринкових конкурентних переваг потенціалу, методичні підходи оцінки рівня співробітництва партнерів у процесі реалізації аутсорсингу підприємствами АПВ розглянуті та прийняті до впровадження департаментами агропромислового розвитку Полтавської ОДА (довідка № 01-24/68 від 7.04.2021 р.), Сумської ОДА (довідка № 01-09/1597 від 17.09.2020 р.) та відділу агропромислового розвитку Мелітопольської РДА Запорізької області (№ 22/2 від 11.02.2019 року).

Одержані результати дисертаційної роботи щодо методики аналізу і оцінки видових проявів потенціалу; математичного та графоаналітичного моделювання використання трудового потенціалу і винагороди за працю, розробки конкурентної стратегії, організаційно-економічних механізмів нарощування потенціалу та удосконалення управління ним, формування організаційних засад управління кадровим і технологічним потенціалом, запровадження трансферу інвестицій з венчурним інвестуванням, методи оцінки конкурентного потенціалу та використання товарного кредитування, положення про організацію робочих місць в умовах промислової переробки агросировини, використання робочого часу і безпеки роботи в мережі Internet, управління ризиками та методів оцінки ривайвінгу підтверджуються їх використанням у діяльності підприємств АПВ: ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат» Полтавської області (довідка про впровадження № 131/11 від 12.11.2020 р.); АТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» Запорізької області (довідка № 177 від 9.12.2020 р.), ТОВ «Гадячсир» Полтавської області (довідка № 104 від 8.09.2020 р.); ТОВ «Агрофірма «Слобожанщина» Сумської області (довідка № 167 від 20.10.2020 року).

Основні теоретичні і практичні положення та методичні розробки одержані за результатами дослідження використовуються в навчальному

процесі Полтавської державної аграрної академії (довідка про впровадження № 01/27/124 від 21.12.2020 р.); Херсонського державного аграрно-економічного університету (довідка про впровадження № 01/126-1 від 22.02.2021 р.); ЗВО «Міжнародний університет бізнесу і права» (м. Херсон) (довідка про впровадження №01/39 від 21.10.2020 року).

**Повнота викладу основних результатів дисертації, висновків та рекомендацій дисертаційного дослідження в опублікованих працях здобувача та авторефераті**

Дисертаційна робота Пілявського В. І. характеризується смисловою завершеністю і цілісністю. Зміст автореферату повністю відповідає дисертаційній роботі та є ідентичним структурі, змістовій частині роботи та висновкам, що наведені в ній. У авторефераті викладено основні наукові розробки, що отримані в процесі дослідження, висвітлено ступінь їх наукової новизни, висновки і рекомендації щодо використання результатів у практичній діяльності.

Робота над обраною темою дисертації, як видно з тексту та публікацій, розпочалися ще у 2015 році й відображена в 49 наукових працях, з яких автору належать 20,68 ум. друк. арк., а саме: 6 розділів у колективних монографіях; 25 статей у наукових фахових виданнях України та у виданнях інших держав, з яких дві включено до міжнародної наукометричної бази даних Scopus. У матеріалах конференцій та у інших виданнях опубліковано 18 праць. Перелік опублікованих праць за темою дослідження у повному обсязі відображає зміст дисертаційної роботи.

**Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи**

Аналіз змісту та структури дисертаційної роботи Пілявського Володимира Ілліча, викладених в ній теоретико-методологічних положень, науково-методичних і прикладних розробок, дозволяють оцінити її позитивно. Разом з тим, доцільно звернути увагу на деякі дискусійні положення і окремі недоліки, зокрема:

1. Удосконалення сутнісної характеристики поняття «конкурентний потенціал підприємства» краще було б навести у пункті наукової новизни під рубрикою «набули подальшого розвитку», оскільки не можна удосконалити сутність речей, їх можна лише зрозуміти і описати.

2. Не зовсім вдалим, на нашу думку, є формулювання двох останніх пунктів наукової новизни: «набули подальшого розвитку заходи з використання системи моніторингу організаційної праці на підприємствах АПВ ...» та «набули подальшого розвитку пропозиції використання аутсорсингу для підвищення конкурентних переваг потенціалу підприємств АПВ ...», оскільки в даній інтерпретації це більше відносяться до практичних результатів, чим до наукових.

3. Автор досить ґрунтовно підходить до аналізу методів оцінювання потенціалу підприємств АПВ, проте, на нашу думку, у роботі опущено критерії вибору компонент запропонованого ним у роботі методичного підходу формування блочно-модульної структуризації потенціалу підприємств.

4. У розділі 3 дисертаційної роботи автору необхідно було б звернути більше уваги на управлінський процес на підприємствах АПВ у сучасних умовах ринкової конкуренції, який повинен бути спрямований на більш ефективне використання наявного потенціалу та пристосування до змін зовнішнього середовища. Окрім того, бажано було більш конструктивно представити в роботі емпіричні оцінки результативності управління та ефективності використання потенціалу підприємств досліджуваної галузі.

5. У п'ятому розділі дисертації бажано було б більш детально розкрити зміст інституційних механізмів впливу держави на формування і використання потенціалу національної господарської системи взагалі та підприємств АПВ зокрема, наприклад щодо цінового регулювання, зниження податкового навантаження для товаровиробників, створення сприятливих умов для кредитування та впровадження інновацій, фінансово-інвестиційного

забезпечення, політики державного протекціонізму, реструктуризації боргів та залучення іноземних інвестицій.

6. У дисертації широко представлені монографічні джерела щодо теорії й методології здійснення, аналізу та оцінки потенціалу в конкурентному середовищі підприємств АПВ. Це свідчить про володіння автором сучасними положеннями та уявленнями про цей важливий аспект їх розвитку. Проте мають місце й цитування, які наведені без достатнього аналізу, оцінки та власних коментарів наведених у тексті наукових положень, що належать іншим авторам.

7. Окремі пункти висновків дисертаційного дослідження, а саме пункти 3 і 15 представлені у формі анотацій без аналітичного підтвердження, чи теоретичного узагальнення матеріалу, наведеного здобувачем у роботі.

Проте, висловлені зауваження не знижують загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

#### **Загальний висновок по дисертаційній роботі**

Дисертаційна робота на тему: «Управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика», яку виконав Пілявський Володимир Ілліч, є кваліфікованою, самостійно виконаною та завершеною науковою працею, що має актуальність, високий науковий рівень, теоретичне і практичне значення.

Глибина дослідження, отримані наукові результати, рівень подання матеріалу, перелік публікацій віддзеркалюють наявність теоретичних, методологічних та аналітичних наукових розробок, які є предметом захисту докторської дисертації за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Зміст автореферату відповідає основним положенням дисертаційної роботи. Таким чином, дисертаційне дослідження Пілявського Володимира Ілліча «Управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва: теорія, методологія, практика» у якому отримані нові науково-обґрунтовані результати, які вирішують важливу

наукову проблему та мають вагомe значення для підвищення ефективності управління потенціалом в конкурентному середовищі підприємств агропромислового виробництва, відповідає вимогам пп. 9, 10, 12, 13, 14 діючого «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого Постановою № 567 Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. зі змінами та доповненнями. Це дозволяє зробити висновок про те, що здобувач – 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,  
академік НААН України,  
директор Національного наукового центру  
«Інститут аграрної економіки»



Лупенко Ю. О.