

## **ВІДГУК**

офіційного опонента

доктора економічних наук, доцента Васильківського Дмитра Миколайовича  
на дисертаційну роботу

**Горіховського Максима Володимировича**

**«Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських  
господарств»,**

подану до спеціалізованої вченої ради Д 71.831.02

Подільського державного аграрно-технічного університету на здобуття  
наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 –  
економіка та управління підприємствами ( за видами економічної діяльності)

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

Для сучасного економічного стану України особливе значення мають ті дослідження, які націлені на розробку ефективних заходів щодо прискореного розвитку механізму формування ринкових відносин. Завдання структурної модернізації економіки, що функціонують у вкрай нестабільному середовищі, конкуренції та глобалізації, інформації суспільства, вимагають від підприємств формування раціональної стратегії розвитку і ефективного механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, а також вироблення ефективних підходів до її реалізації за рахунок використання позитивного міжнародного досвіду. Досягнення встановлених у поточному і перспективному періодах часу економічних і соціальних результатів у процесі управління розвитком підприємств в істотній мірі залежить від ефективності функціонування його системи управління. Актуальним питанням для керівного складу фермерських господарств є формування комплексної стратегії, яка здатна забезпечити ефективне управління конкурентоспроможністю.

Фермерські господарства є важливими сільськогосподарськими підприємствами, які мають законодавчо визначені стандарти і вимоги щодо



спеціалізації у своїй діяльності, структура яких може базуватися на сімейній власності на господарство, і створення та діяльність яких залежить від наявності обсягу сільськогосподарських угідь, які вона утримує, та безпосередньо має значний вплив на розвиток сільських територій. Конкурентоспроможність фермерських господарств є необхідною умовою загального економічного розвитку країни, яка вимагає удосконалення за допомогою використання ефективної стратегії. Адже, при обраній ефективній стратегії конкурентоспроможністю фермерських господарств: покращиться зайнятість сільського населення; збільшиться обсяг виробництва сільськогосподарської продукції; будуть раціонально використовуватись землі, матеріальні ресурси, продуктивність праці; застосовуватимуться інноваційні та сучасні технології; зростатимуть надходження до бюджету тощо. Тому, для успішної діяльності фермерських господарств, потрібно вирішити ряд важливих питань з підвищення і покращення його конкурентоспроможності та запропонувати реальну стратегію, яка дасть змогу фермерам боротися у конкурентному середовищі.

Враховуючи ту обставину, що дисертаційна робота Горіховського М.В. присвячена поглибленню теоретичних і методичних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств та розробці практичних рекомендацій, щодо покращення конкурентоспроможності фермерських господарств, її актуальність не викликає сумніву.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Подільського державного аграрно-технічного університету за темами: «Розробка заходів з підвищення економічної ефективності сільськогосподарського виробництва на основі втілення досягнень науково-технічного прогресу, раціонального використання виробничого та трудового потенціалу, фінансових інвестиційних та інформаційних ресурсів, запровадження ефективного менеджменту, застосування передових досягнень в обліку та аудиті» (ДР № 0110U005064), «Формування стратегії та



пріоритетів інноваційного розвитку аграрного розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізації» (ДР № 0110U007032), в межах яких автором розроблено теоретико-методичні та практичні підходи до формування стратегічного управління конкурентоспроможності фермерських господарств.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, які сформульовані у дисертаційній роботі Горіховського М.В. є достатньо обґрунтованими, логічними та конкретними. Викладені автором результати дисертаційного дослідження ґрунтуються на серйозній теоретичній та методичній основі. У дисертаційній роботі чітко визначено мету та завдання дослідження, обґрунтовано підходи щодо шляхів їх досягнення. Дисертація має логічно побудовану структуру, містить узагальнення теоретичних підходів, а також конкретні пропозиції, сформовані на основі результатів проведених досліджень і за умови комплексного впровадження можуть стати одними із дієвих засобів вирішення питань окресленої проблематики.

В дисертації опрацьовано і кваліфіковано використано значну кількість наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів. А також залучено й вміло оброблено великий обсяг матеріалів, які характеризують стратегічне управління фермерськими господарствами. Інформаційно-аналітичну базу дослідження склали нормативно-законодавчі акти, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Хмельницькій області, наукова література за темою дослідження, дані аналітичних і рейтингових агенцій, звіти FAO, експертні оцінки й публікації USDA, статистична звітність фермерських господарств, результати особистих досліджень автора.

***Оцінка змісту дисертації та завершеності наукового дослідження***

Дисертація складається з трьох розділів, кожен з яких характеризується певним внеском у розвиток теорії і практики стратегічного управління



конкурентоспроможності фермерських господарств.

У вступі дисертації Горіховського М.В. чітко обґрунтовано актуальність теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами і планами, сформульовано мету, яка корелюється з темою дисертаційної роботи, та конкретизується у завданнях, логічно визначено об'єкт та предмет дослідження, викладено основні положення наукової новизни, обґрунтовано практичне значення результатів дослідження, розкрито особистий внесок автора.

У першому розділі «Теоретико-методичні засади формування і розвитку стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» розкрито економічну природу та сутнісний зміст поняття «стратегічне управління фермерським господарством» (с. 16-17), скомпоновано «процес стратегічного управління у фермерському господарстві» (с. 17-18), проведено класифікацію методів оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств (с. 28-29), досліджено переваги і недоліки методів оцінки конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції (с. 32- 33), досліджено основні чинники впливу на ефективне функціонування фермерських господарств (с. 53-54), розроблено та запропоновано класифікацію фермерських господарств (с. 57-58).

Проведений аналіз поняття «стратегічне управління фермерським господарством» виявив неоднозначність його тлумачення в нормативних документах і науковій літературі та відсутність чіткого визначення. Автором визначено це поняття як комплекс знань, умінь та навичок фермерів щодо прийняття і реалізації стратегічних рішень, які розробляються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища, як правило використовуючи тільки власні трудові, виробничі та фінансові ресурси. Оперативне управління, стратегічне планування та політика підприємства є складовими стратегічного управління фермерським господарством, а не його похідними. Формування стратегічного управління конкурентоспроможністю



фермерських господарств повинно відповідати багатьом вимогам, серед них зазначені орієнтація виробництва на попит, задоволення потреб ринку та вимоги конкретних споживачів продукції.

У другому розділі «Дослідження стану та ефективності стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» автором було виділено три основних групи факторів, які на пряму впливають на формування та ефективне функціонування фермерських господарств, а саме: економічні, соціально-політичні та інші фактори (с. 66-67), визначено основні шляхи розвитку фермерських господарств (с. 69), проаналізовано динаміку розвитку земельного банку у фермерських господарствах, які досліджувались (с. 74-75), урожайність сільськогосподарських культур (с. 77) та валовий збір (с.78), розраховано показник EBITDA (с. 80-84), проведено SWOT-аналіз фермерських господарств області і досліджуваних господарств (с. 99-100), застосовано метод портфельного аналізу (матриця БКТ) (с. 101-104).

В процесі дослідження дисертантом було застосовано практичне використання методичних положень оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств на основі адаптованих методик SWOT-аналізу, портфельного аналізу (матриць БКТ) діяльності досліджуваних фермерських господарств, що в сукупності дозволило визначати ключові проблеми та напрями стратегічного розвитку фермерських господарств, спрямовані на підвищення їх конкурентоспроможності у зовнішньому середовищі. Ключову роль у зовнішньому регулюванні процесу формування конкурентоспроможності фермерських господарств повинно відігравати інституціональне середовище, елементи якого покликані знижувати інформаційну необізнаність фермерів та трансакційні витрати шляхом створення адаптованих бізнес-планів та моделей поведінки для фермерських господарств.

В третьому розділі «Перспективні напрями стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» здійснено



прогнозування показників розвитку фермерських господарств в контексті сталого розвитку сільських територій (с. 141-144), було проведене прогнозування до 2030 р. для досліджуваних фермерських господарств (с. 149), запропоновано концептуальний підхід до формування стратегії розвитку фермерських господарств (с. 153), виділено складові стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств (с. 157), запропоновано структурно-логічну схему формування Кам'янець-Подільського союзу аграріїв (с. 177), проведено рейтинг рівня економічного розвитку фермерських господарств за 2012-2016 рр. (с. 181), розроблено управління стратегією розвитку фермерських господарств Хмельницької області.

Запропонований автором концептуальний підхід до стратегічного управління фермерськими господарствами являє собою сукупність взаємопов'язаних форм, методів і важелів, що сприяють задоволенню потреби у підвищенні рівня конкурентоспроможності фермерських господарств, в основі якого покладена реалізація форсайт-стратегії розвитку фермерських господарств та визначення потенційних можливостей її реалізації. У дисертації визначені складові забезпечення впровадження та розробки форсайт-технології розвитку фермерських господарств, які включають: техніко-технологічну (навички роботи із статистичними даними та іншою інформацією; впровадження новітніх інноваційних стратегій та концепцій; застосування у виробництві хай-тек та інноваційних технологій тощо), законодавчо-наукову (розуміння законодавчої бази України; знання законів та можливих законодавчих змін; вивчення закордонного досвіду побудови та впровадження стратегій) та кадрову складові (знання регіонального потенціалу розвитку; усвідомлення місцевих потреб; зв'язок між фермерами та владою; почуття солідарності і відповідальності за громаду; навички адміністративної роботи, управлінський стиль, компетентність).

**Наукова новизна одержаних результатів** дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень, удосконаленні науково-методичних



підходів й розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

Найсуттєвішими результатами дослідження, що формують наукову новизну і виносяться на захист, є такі:

- заслуговує на увагу розроблений автором концептуальний підхід до побудови та реалізації управління стратегією розвитку фермерських господарств із застосуванням форсайт-технології, який включає техніко-технологічну, законодавчу, наукову та кадрову складові, що дозволяє сформулювати узгоджене уявлення про напрями розвитку фермерських господарств (с. 153-155);

- теоретичний та практичний інтерес мають методичні засади оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств на основі систематизації та доповнення існуючих класифікацій методів форсайт-прогнозування та Data Mining, використання узагальнюючого показника EBITDA, який включає багатокритеріальний вимір функціональних складових фермерського господарства (с. 28-29 );

- вагомими теоретичними результатами роботи є удосконалення наукових підходів до класифікації фермерських господарств з урахуванням розміру земельного банку, рівня сільськогосподарської кооперації, рівня спеціалізації, рівня товарності продукції, за формою створення, власності, утворення, розподілу праці, за забезпеченням засобами виробництва, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень (с. 57);

- теоретичний та практичний інтерес становлять методичні положення оцінювання стану стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств за допомогою інтегрального показника EBITDA, який враховує параметри прибутковості, землезабезпеченості, відтворення основних засобів, фінансових зобов'язань (с. 81-83);

- особливої уваги заслуговує авторський методичний підхід до тлумачення поняття «стратегічне управління фермерським господарством» на основі узагальнення та систематизації існуючих підходів і трактування даного терміну «як комплексу знань, умінь та навичок фермерів щодо



прийняття і реалізації стратегічних рішень, які розробляються в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища (с. 16-17);

– варто звернути увагу на методичні положення до оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств на основі адаптованих методик SWOT-аналізу, портфельного аналізу (матриць БКГ) діяльності досліджуваних фермерських господарств, які в сукупності дозволяють визначати ключові проблеми та напрями стратегічного розвитку фермерських господарств (с. 101-105);

Вагомими теоретичними результатами дослідження, можна визнати:

– системний підхід до аналізу та вивчення взаємозв'язків кількісних та якісних характеристик розвитку фермерських господарств з врахуванням обмежуючих факторів конкурентоспроможності (с. 116-118, 212);

– науково-методичні засади прогнозування показників розвитку фермерських господарств із застосуванням моделі «AGMEMOD» Україна, результати якого дали змогу обґрунтувати конкурентні стратегії (с. 142-144, 149);

– наукові засади впливу фермерського господарства на структуру сільськогосподарської обслуговуючої кооперації в структурі аграрного сектора економіки області (с. 167, 175).

### **Теоретичне і практичне значення одержаних результатів.**

Дисертаційна робота Горіховського М.В. є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено підхід до здійснення стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

Основні положення та пропозиції доведені автором до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які спрямовані на удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю фермерськими господарствами. Результати дослідження автора щодо шляхів покращення управління фермерським господарством в Україні», представлені в монографії «Соціально-економічний та технічний розвиток підприємств: проблеми, рішення, оцінка ефективності», яка виконана в межах теми дослідження «Методологія управління підприємствами різних організаційно-



правових форм та форм власності» Національна металургійна академія України (державний реєстраційний номер 0107U001146) (АКТ № 22, № 166 від 30.05.2016р.)

Результати наукового дослідження використано в діяльності департаменту агропромислового розвитку, екології та природних ресурсів Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка № 04-04/1019 від 21.02.2018 р.) використано при розробці заходів, спрямованих на забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств області.

Пропозиції автора щодо системи підвищення ефективності конкурентоспроможності фермерського господарства впроваджено у практичну діяльність ФГ «Колос-Агро» Кам'янець-Подільського району Хмельницької області (довідка № 17 від 11.03.2018 р.).

Рекомендації щодо підтримки фермерських господарств шляхом розвитку сільськогосподарської кооперації прийняті до впровадження відділом агропромислового розвитку Кам'янець-Подільської державної адміністрації (довідка № 01-37/05 від 22.09.2017 р.) використано при забезпеченні виконання механізму надання державної підтримки для фермерських господарств.

Пропозиції автора щодо впровадження структурно-логістичної схеми функціонування союзу, яка дозволяє покращити ефективність співпраці фермерських господарств з асоціацією використано в діяльності ГО «Українська асоціація молодих фермерів» (довідка № 16 від 09.02.2018 р.).

Окремі теоретичні і практичні положення дисертації використано в навчальному процесі Подільського державного аграрно-технічного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент», «Організація аграрного бізнесу», «Аграрний менеджмент» та у науково-дослідній роботі викладачів, аспірантів, студентів університету в системі підготовки бакалаврів і магістрів економічного факультету (довідка № 71-01-1491 від 29.12.2017р.).



### ***Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації***

Оцінюючи в цілому позитивно дисертаційну роботу Горіховського М.В, потрібно звернути увагу й на деякі зауваження та дискусійні положення:

1. У роботі автором зазначається про необхідність створення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю. Варто було б більш детально розкрити сутність даного поняття, та його зв'язок з економічним механізмом управління, особливості якого розкриваються далі у роботі.

2. У другому розділі дисертації, для визначення стратегії розвитку фермерських господарств використано SWOT- аналіз як пріоритетний метод оцінки позиції фермерського господарства. Доцільно було б ширше обґрунтувати та визначити важливість застосування цієї методики для оцінки рівня конкурентоспроможності фермерських господарств.

3. У третьому розділі дисертантом розроблена модель стратегічного управління фермерськими господарствами Хмельницької області за допомогою методики Форсайт. Однак, необхідно було відобразити у роботі інші альтернативні методики, наголосити на перевагах застосування саме форсайт-технологій у стратегічному управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств у порівнянні з іншими.

4. У п.3.2. автор наводить певний перелік ефективних заходів щодо шляхів підвищення конкурентоспроможності фермерських господарств, однак робота значно б виграла, якби ці пропозиції були відображені у конкретних розрахунках із використанням економіко-математичних методів.

Разом з тим, зазначені зауваження та дискусійні положення суттєво не впливають на загальну оцінку дисертаційної роботи, деякі з них можуть бути підставою для наукової дискусії та продовження автором наукових досліджень за обраним напрямом.

### ***Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях***

Основні положення та найголовніші результати дисертаційної роботи висвітлено у 25 наукових публікаціях загальним обсягом 6,6 друк. арк., з них



у колективній монографії – 1 публікація, у наукових фахових виданнях України та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз даних – 6 статей, 2 публікації у науковому виданні іншої держави, 15 тез доповідей на науково-практичних конференціях та 1 публікація в іншому виданні.

Опубліковані роботи відповідають усім встановленим вимогам та надають авторові право публічного захисту дисертації. Автореферат дисертаційної роботи відображає зміст виконаного дослідження. Детальне ознайомлення з дисертаційною роботою та авторефератом Горіховського М.В. дозволяє зробити висновок щодо ідентичності автореферату і основних положень дисертації.

***Відповідність оформлення дисертації чинним вимогам та загальний висновок***

Дисертаційна робота та автореферат Горіховського М.В. оформлені у відповідності з вимогами МОН України. Матеріал подано в логічній послідовності, доступною для сприйняття якісною науковою українською мовою. Стилiстично робота відзначається аргументованістю викладення, точністю формулювань та термінології. У роботі структурно поєднуються теоретико-методичні аспекти викладення матеріалів дослідження з аналітично-прикладним характером розробки пропозицій та рекомендацій.

Дисертаційна робота Горіховського М.В. на тему «Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» є завершеним самостійним науковим дослідженням. Основні її завдання вирішені, мета досягнута, вона відповідає обраній темі та повною мірою розкриває її, отримані результати можна кваліфікувати як певний внесок у розвиток теорії і практики економічної науки. Положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації, достатньо аргументовані та мають високий рівень достовірності. Якісні характеристики роботи вказують на її відповідність спеціальності 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також нормативним вимогам до кандидатської дисертації економічного профілю.



На підставі вищевикладеного вважаю, що дисертаційна робота «Стратегічне управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» є завершеним науковим дослідженням, відзначається науковою новизною та має практичну цінність і відповідає таким чином вимогам «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567 зі змінами та доповненнями, а її автор – Горіховський Максим Володимирович - заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин Хмельницького  
національного університету

Д.М. Васильківський

Підпис доцента Васильківського Д. М.

**ЗАСВІДЧУЮ**

Вчений секретар Хмельницького  
національного університету



Л. І. Тебляшкіна