



ВІДГУК

офіційного опонента ШИЯН НАТАЛІЇ ІВАНІВНИ на дисертаційне дослідження Шупика Сергія Миколайовича «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ», поданого на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 -- Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування

Вивчення тексту дисертації здобувача та опублікованих наукових праць за тематикою дослідження, стали підставою для характеристики основних результатів дисертаційного дослідження та визначення його відповідності критеріям, викладеним Постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. №167 «Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами Постанови Кабінету Міністрів України від 21.10.2020 р. № 979).

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження та зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Молочне скотарство як галузь народного господарства має велике народногосподарське значення, характерною особливістю якої є той факт, що воно впливає на розвиток цілого ряду суміжних галузей. Окрім того, молочне скотарство, як одна із традиційних галузей, створює передумови та умови для сталого соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. Отже, галузь молочне скотарство повинна розвиватися на основі стратегії росту, яка забезпечить планомірне збільшення обсягів виробництва молока у рамках забезпечення продовольчої безпеки.

Очевидно, що на сьогодні стратегічним завданням розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах є завдання максимального насичення вітчизняного споживчого ринку молока та молокопродукції, оскільки він є ненасиченим, що відкриває перед товаровиробниками значні перспективи та можливості. Незважаючи на це, результати діяльності сільськогосподарських підприємств свідчать про те, що вони стикаються із цілим рядом негативних тенденцій, основною із яких є зниження платоспроможного попиту населення.

Отже, резерви підвищення економічної ефективності виробництва молока та стійкості сільськогосподарських підприємств неможливо забезпечити за рахунок підвищення цін на молоко-сировину і товаровиробники повинні орієнтуватися на повне використання внутрішніх резервів росту. З метою подолання зазначених вище негативних тенденцій, насамперед необхідно розглядати напрями стратегічного розвитку молочного скотарства, орієнтовані на ріст на основі переходу до інноваційної моделі господарювання. Однак при обґрунтуванні стратегічних пріоритетів розвитку молочного скотарства у

сільськогосподарських підприємствах доцільно також визначити внутрішні можливості щодо реалізації внутрішніх резервів на основі удосконалення інструментарію стратегічного управління. Саме це визначає актуальність теми даного дисертаційного дослідження.

Теоретико-методичні розробки автора, науково-практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення інструментарію стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, а також численні публікації здобувача, також свідчать про високу актуальність теми дисертаційного дослідження Шупика Сергія Миколайовича.

Дисертаційна робота виконана в межах тематики науково-дослідних робіт Білоцерківського національного аграрного університету, а саме: теми «Економічний механізм забезпечення стійкого розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах» (державний реєстраційний номер 0120U104867), де автором досліджено сучасний стан та розвиток молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, встановлено вплив інструментів державної підтримки на ефективність виробництва молока та спрогнозовано розвиток молочного скотарства у сільгоспідприємствах залежно від концентрації поголів'я корів.

2. Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність. Детальне ознайомлення із дисертацією Шупика С.М. дозволяє зробити висновок, що логіка дослідження визначена його метою та завданнями. Структура роботи послідовно розкриває вирішення поставлених завдань, які дозволили автору провести поглиблене дослідження теоретико-методичних засад та розроблення обґрунтованих рекомендацій удосконалення інструментів стратегічного управління молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах в умовах нестабільності глобальної цінової кон'юнктури, виокремити теоретичні, методологічні та практичні аспекти їх впливу на його результативність. Обґрунтованість наукових висновків, положень і рекомендацій, викладених у дисертаційному дослідженні, та їх достовірність підтверджується чітким окресленням об'єкту і предмету дослідження.

При проведенні дослідження автором вивчено та узагальнено значний масив наукових публікацій вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного менеджменту, який дозволив обґрунтувати позицію автора щодо необхідності створення інтегрованої системи формування стратегії росту підприємства на основі інструментарію стратегічного, вартісно-орієнтованого та процесного підходів з метою забезпечення оперативної гнучкої адаптації операторів до кон'юнктури світового та внутрішнього ринку.

Обґрунтованість представлених в дисертаційній роботі висновків та положень підтверджується кваліфікованим аналізом та опрацюванням численних публікацій, присвячених досліджуваній проблемі, репрезентативністю статистичної вихідної інформації, коректним використанням економічних методів дослідження, а також успішною апробацією одержаних результатів. Все це в сукупності дозволило здобувачеві забезпечити достатньо високий рівень достовірності проведеного дослідження, обґрунтованості одержаних наукових результатів та пропозицій, спрямованих на успішне вирішення поставлених в дисертаційному дослідженні завдань.

Теоретичною та методичною основою дослідження стали праці класиків економічної науки, результати фундаментальних досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного менеджменту. Інформаційна база дослідження сформована на основі диверсифікованих джерел інформації: дані та аналітичні звіти Державної служби статистики України, Міністерства аграрної політики та продовольства України; статистичні дані та результати досліджень міжнародних організацій, а також інформаційні ресурси мережі Інтернет та ін.

Проведене дослідження базується на сучасній методології наукового пізнання, забезпечується використанням комплексу методів економічних досліджень: абстрактно-логічного, монографічного, розрахунково-конструктивного, економіко-статистичних методів, методу порівняльного аналізу. Ступінь достовірності та обґрунтованості виконаного дослідження підтверджується апробацією його результатів на міжнародних науково-практичних конференціях, опублікуванням достатньої кількості наукових праць.

Вищезазначене дозволило здобувачу забезпечити достатньо високу ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі.

3. Оцінка структури та обсягу дисертації. Дисертація оформлена згідно діючих вимог. Дисертаційна робота Шупика С.М. складається з анотацій, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел загальним обсягом основного тексту 185 сторінок комп'ютерного тексту.

За своїм обсягом, структурою, повнотою викладення результатів дослідження та оформленням дисертація відповідає вимогам чинного Наказу МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. № 40 зі змінами від 31.05.2019 р.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, наведено оцінку ступеня її розробки, подано мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження, елементи наукової новизни, розкрито теоретичне та практичне значення дослідження, його теоретико-методичну основу та інформаційну базу, а також результати апробації дослідження.

У першому розділі **«Теоретико-методичні засади стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах»** здобувачем поглиблено поняття «стратегія» та «розвиток», на основі чого зроблено висновок про наявність процесу якісного перетворення елементів системи, якісного та кількісного приросту корисного результату процесу. Визначено концептуальні засади стратегії розвитку молочного скотарства у сільгосппідприємствах, які передбачають незворотні та спрямовані зміни об'єкту або процесу у результаті поетапного руху до досягнення бажаного стану в динамічному зовнішньому середовищі.

Автор довів, що концептуальні засади реалізації стратегії росту підприємства зводяться до зростання обсягів виробництва, які знаходяться у прямій залежності від компетентності менеджменту підприємства щодо продуктів та ринків, орієнтації до розвитку за наявності позитивної динаміки параметрів відповідно до визначеної цілі.

Доведено, що у якості результуючих показників розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах доцільно розглядати такі види ефективності: технологічна, інноваційна, соціально-економічна та екологічна. З метою оцінювання результативності стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах на основі орієнтації до інноваційного розвитку доцільно проводити оцінку порівняльної оцінки ефективності модернізації, технічного переозброєння та інноваційного оновлення виробничих процесів, із використанням показників додаткового прибутку, рентабельності виробництва, окупності інвестицій.

У другому розділі **«Сучасний стан та тенденції розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах України»** автором проведено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємств з виробництва молока. Систематизовано кризові явища у розвитку молочного скотарства у розрізі сільськогосподарських підприємств залежно від концентрації поголів'я корів та обґрунтовано напрями щодо їх подолання. Доведено, що існує необхідність у посиленні підтримки на державному та регіональному рівні на розвиток молочного скотарства у малих та середніх підприємствах із поголів'ям до 50 корів. Автором визначено, що у 2020 р. найбільшу кількість у структурі виробників молока займають сільськогосподарські підприємства з поголів'ям до 50 голів, однак у них сконцентровано лише 2,4 % поголів'я корів

Аргументовано, що у вітчизняній практиці не вирішеним питанням залишається висока бактеріальна забрудненість молока, велика кількість соматичних клітин, що вимагає удосконалення техніко-технологічних умов виробництва молока. Обґрунтовуючи напрями посилення позитивних тенденцій у розвитку галузі молочного скотарства, доведено необхідність на основі

удосконалення існуючого нормативно-правового регулювання молочного скотарства та суміжних галузей, інструментів державної підтримки.

У дослідженні встановлено, що у 2020 р. середній надій молока від корови в Україні становив 6689 кг, що на 541 кг більше порівняно з відповідним періодом минулого року. Розраховано, що у господарствах із продуктивністю корів до 3000 кг. виробництво молока є збитковим; у 202 підприємствах спостерігається високий рівень річної продуктивності корів, що забезпечено використанням інноваційних технологій та високим генетичним потенціалом тварин.

Встановлено, що державна підтримка розвитку молочного скотарства здійснювалась у 2016-2020 рр. на основі інструментів, зорієнтованих на модернізацію та створення нових виробничих потужностей у галузі молочного скотарства, відтворення стада. Доведено, що існує необхідність у розробці програми стратегічного розвитку молочного скотарства та передбачення такого інструменту держпідтримки як здешевлення кредитів для інноваційного оновлення виробничої бази товаровиробників молока, до яких має бути забезпечено рівний доступ для всіх господарств, які мають на це право відповідно до чинного законодавства.

У третьому розділі **«Удосконалення інструментів стратегічного управління розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах України»** здобувачем доведено, що систему стратегічного планування розвитку молочного скотарства необхідно формувати із урахуванням принципів: єдності та цілісності; внутрішньої збалансованості; результативності та ефективності функціонування; самостійності; відповідальності учасників процесу; прозорості; достовірності та реалістичності; фінансового забезпечення.

Здобувачем обґрунтовано, що у сільськогосподарських підприємствах з поголів'ям до 50 голів, 50-99 голів у періоді до 2030 р. буде мати місце зниження поголів'я корів унаслідок низької ефективності виробництва молока, що зумовить за умови збереження існуючих тенденцій вихід з ринку. Доведено, що сільськогосподарські підприємства із поголів'ям 100-499, 500-999 корів будуть здійснювати поступову диверсифікацію своєї виробничо-господарської діяльності, яка передбачає відмову від ведення молочного скотарства або їх перетворення у високоспеціалізовані сільськогосподарські підприємства з виробництва молока, що входять до складу вертикально-інтегрованих підприємницьких структур. Розраховано, що позитивна тенденція до нарощення чисельності корів буде мати місце у сільськогосподарських підприємствах із чисельністю поголів'я корів понад 1000 голів, однак темпи зростання чисельності таких підприємств є не значними, що зумовлює необхідність додаткового збільшення поголів'я корів.

Визначено напрями держпідтримки великих сільськогосподарських підприємств з виробництва молока, які зорієнтовані на: збільшення поголів'я, підвищення продуктивності, модернізацію діючих й будівництво нових молочнотоварних ферм, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва молока, нарощенню доданої вартості у ланцюгах поставок, створенню нових робочих місць. Розроблено концептуальний підхід до важелів держпідтримки

товаровиробників молока у напрямі забезпечення їх ефективності та передбачення грантової підтримки на рівні територіальної громади.

Ідентифіковано чинники, які впливають на здійснення окремих технологічних операцій, які доцільно враховувати при нормуванні виробничих затрат. Доведено, що пріоритетним напрямом підвищення об'єктивності показників собівартості продукції молочного скотарства є удосконалення організації виробничого обліку. Запропоновано у сільськогосподарських підприємствах молочного скотарства запровадити науково-обґрунтовану систему управління якістю продукції, яка є складовою стратегічного управління та потребує відповідного інформаційного забезпечення.

4. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи. Найсуттєвішими науковими результатами дисертаційного дослідження, які характеризуються науковою новизною, є наступні:

вперше:

модель стратегічного розвитку молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах, яка орієнтується на інтенсивний тип на основі: впровадження інноваційних технологій; створення великих інвестиційно привабливих спеціалізованих сільгосппідприємств; державного стимулювання кооперативної форми виробництва молока фермерськими господарствами і господарствами населення та їх інтеграції у створення структур мережевого типу; створення вертикально-інтегрованих підприємницьких структур з виробництва, переробки та збуту молока та молокопродуктів; надання субсидій залежно від рівня забезпечення окупності витрат із урахуванням рівня інфляції та запровадженні локальної грантової підтримки;

удосконалено:

систему чинників, що впливають позитивно (впровадження техніко-технологічних інновацій, підвищення генетичного потенціалу, ріст продуктивності корів) та негативно (висока капіталомісткість та тривалі періоди окупності інвестицій, зниження термінів виробничого використання продуктивних корів, високий рівень затрат на корми, низький рівень якості молока) на ефективність виробництва, охарактеризовано їх прояв та взаємозв'язки, напрями впливу на результативність виробництва, що дозволить приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо посилення або зниження їхнього впливу;

інструменти державної підтримки сільгосптоваровиробників молока, які зорієнтовані на інноваційне оновлення виробничої бази на основі передбачення часткової компенсації вартості придбаного обладнання, устаткування, технологічних ліній, тощо; імплементації нових вимог до якості молока; розробки параметрів показників щодо ефективного використання коштів

товаровиробниками, які сприятимуть прозорості, чіткості та зрозумілості держпідтримки;

модель стратегічного управління виробничими затратами на сільськогосподарських підприємствах, яка на відміну від існуючих, характеризує послідовність основних етапів та конкретизує зміст дій, необхідних для здійснення стратегічного планування на основі поелементного нормування витрат у молочному скотарстві, що сприятиме оперативному прийняттю коригувальних змін у процесі управління виробничими затратами;

складові інформаційної системи стратегічного управління розвитком молочного скотарства, які підвищують обґрунтованість планових показників та управлінських рішень, що досягається на основі запровадження стратегічної системи управлінського обліку витрат, підвищення об'єктивності показників собівартості та її розрахунку із урахуванням якісних параметрів молока-сировини, оновлення форм облікової звітності, впровадження єдиної автоматизованої системи управління, моделі обліку та оцінки біологічних активів і одержаної продукції за справедливою вартістю;

набули подальшого розвитку:

ідентифікація факторів середовища функціонування сільгосп підприємств з виробництва молока, на основі якого визначено нові можливості та загрози для стратегічного розвитку молочного скотарства залежно від їх розмірів, охарактеризовано їх прояв і взаємозв'язки, визначено напрями впливу на результуючі показники, що сприятиме обґрунтуванню раціональних рішень щодо гнучкого пристосування до умов та повного використання ринкових можливостей.

5. Наукове та практичне значення роботи, використання результатів дослідження

Наведені у дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації мають теоретичну та практичну значущість.

Наукова цінність результатів проведеного дослідження полягає в тому, що викладені теоретичні положення дозволяють сформулювати єдиний теоретико-методичні підходи до удосконалення інструментів стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах з метою забезпечення його конкурентоспроможності.

Окремі положення в роботі, що відображають наукову новизну доведені автором до рівня рекомендацій для впровадження в практику, що підтверджується відповідними довідками про впровадження. Зокрема, до роботи прикладена довідка від Департаменту з питань безпеки життєдіяльності, охорони навколишнього середовища та агропромислового комплексу, асоціації «Українська асоціація розвитку тваринництва та технологій» (довідка № 208 від

26.08.2021 та № 39 від 23.11. 2021 р.); Фастівської територіальної громади (довідка № 156 від 20.10.2021 р.); ПСП «Колос» (довідка № 118 від 05.11. 2021 р.); Білоцерківського національного аграрного університету (довідка № 01-12/421 від 07.06.2021 р.).

6. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в наукових публікаціях зарахованих за темою дисертації. Дисертаційна робота є результатом особистого наукового пошуку здобувача. Наукові ідеї, запропоновані рекомендації і обґрунтовані висновки здобуті автором особисто. Із опублікованих у співавторстві наукових праць, використано лише ті положення, що виникли в результаті власних авторських розробок.

Достовірність та обґрунтованість одержаних результатів одержаних дисертантом підтверджується їх апробацією на міжнародних наукових конференціях, публікаціями у наукових фахових виданнях, а саме: 7 статей у наукових фахових виданнях України, 1 стаття у науковому періодичному виданні іноземної держави, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, 2 наукові публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації.

7. Дотримання академічної доброчесності. У дисертаційній роботі не виявлено порушень академічної доброчесності. У роботі наявні посилання на джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, надано достовірну інформацію про результати наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні джерела.

8. Відповідність дисертації спеціальності і вимогам, що висуваються до дисертацій, які подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Дисертаційна робота Шупика Сергія Миколайовича за змістом, сформульованою метою, завданнями, висновками та науковою новизною відповідає спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертація подана у вигляді спеціально підготовленої кваліфікаційної наукової праці на правах рукопису, виконана здобувачем особисто, містить наукові положення, нові науково-обґрунтовані теоретичні та методичні результати, які мають істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Відповідає вимогам встановленим п.п. 9, 10, 11, 12 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №167 від 06 березня 2019 р.

9. Дискусійні питання та основні зауваження. Оцінюючи змістовність та значущість для теорії і практики стратегічного управління розвитку молочного

скотарства у сільськогосподарських підприємствах, представленої до захисту роботи, є потреба звернути увагу і на дискусійні положення.

1. В підрозділі 2.3 автор свідомо наголошує на ефективності державної підтримки виробників молока, зокрема сільськогосподарських підприємств, покладаючись на емпіричні дані Державної служби статистики. Проте, як свідчать дані профільного міністерства на протязі 2017-2020 рр. фінансування господарств корпоративного сектору аграрної економіки – виробників молока здійснювалося у 3-5 програмах. При цьому, як свідчать дослідження науковців, одні з них приносили позитивний, інші – негативний ефект. В зв'язку з цим автору необхідно було б на прикладі окремих суб'єктів підприємницької діяльності здійснити оцінку ефективності програм державної підтримки скотарства.

2. Автор свідомо наголошує, що одним із методів адміністративного державного регулювання виробництва молока в Україні, зокрема в корпоративному секторі аграрної економіки є запровадження ДСТУ 3662:2018 «Молоко-сировина коров'яче. Технічні умови» (підрозділ 2.3). Його норми передбачають суттєве посилення вимог до якості молока. В зв'язку з цим необхідно було б дисертанту на прикладі окремих сільськогосподарських підприємств здійснити оцінку стратегічного плану модернізації матеріально-технічної бази із зазначенням джерел їх фінансування.

3. В підрозділі 2.2 автор свідомо наголошує на низькій ефективності виробництва молока в сільськогосподарських підприємствах, особливо в малих та середніх, незважаючи на високий рівень закупівельних цін. В зв'язку з цим дисертанту необхідно було б більш детально звернути увагу на проблему на основні першопричини такого становища, використовуючи метод бенчмаркінгу.

4. Ми підтримуємо думку дисертанта, що одним із чинників, які впливають на ефективність виробництва молока, є рівень закупівельні ціни (підрозділ 2.2). В зв'язку з цим дисертанту необхідно було б більш детально звернути увагу на оцінку ефективності в залежності від каналів збуту молока. На нашу думку, це б суттєво поглибило б аналітичність проведених досліджень.

5. Підтримуємо думку дисертанта, що при нинішніх показниках виходу телят на 100 корів в сільськогосподарських підприємствах неможливо забезпечити навіть просте відтворення поголів'я сільськогосподарських тварин (підрозділ 2.1). В зв'язку з цим вважаємо за доцільне більш доцільніше розглянути проблему відтворення поголів'я корів в господарствах корпоративного сектору аграрної економіки з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Разом з цим, зазначені зауваження не знижують теоретичну та практичну цінність одержаних наукових результатів і позитивної оцінки дисертаційної роботи.

10. Загальні висновки та оцінка дисертації. Дисертаційна робота Шупика Сергія Миколайовича «Стратегічне управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах» є завершеним, самостійно виконаним

науковим дослідженням, що завдяки науково обґрунтованим результатам вносить суттєвий вклад у вирішення важливої науково-практичної стратегічного управління розвитком молочного скотарства у сільськогосподарських підприємствах та підвищення його конкурентоспроможності та стійкості. Робота виконана з дотриманням вимог щодо змісту, структури та оформлення. Положення, висновки та пропозиції автора є достовірними, містять наукову новизну а також мають прикладний характер, що підтверджено документально.

Викладене відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України №167 від 06.03.2019 р. «Про проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії» із змінами, затвердженими Постановою КМУ №979 від 21.10.2020 р., а Шупик С.М. заслуговує на присудження освітньо-наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент
доктор економічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
бізнесу та адміністрування
Державного біотехнологічного університету



Шиян Н.І.

Шиян Н.І.

Підпис *Шупик С.М.*
ЗАСВІДЧУЮ
Керівник відділу діловодства ДБТУ

С.М.