

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента Нестеренко С. А.  
на дисертаційну роботу Нікітченко Тетяни Олександровни  
на тему: «Управління системними змінами стратегічного розвитку  
сільськогосподарських підприємств», поданої до захисту на здобуття  
наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю  
08.00.04»Економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)»**

### **1. Актуальність обраної теми дисертаційної роботи та її зв'язок з напрямами науково-дослідної роботи.**

На шляху інтеграції України до європейських та світових структур основним завданням залишається спрямування виробництва на кон'юктуру внутрішнього та зовнішнього ринків, перехід на світові стандарти якості продукції тощо. Це вимагає істотного перегляду існуючих підходів до системи управління виробництвом в сенсі формування істотно нових тенденцій розвитку підприємств.

Особливої уваги заслуговують сільськогосподарські підприємства, адже фактично саме дана категорія підприємств найскладніше підлягає реалізації певних змін на системній основі, хоча фактично з урахуванням специфіки виробництва саме такий підхід здатен бути запорукою майбутнього успіху функціонування більшості агропідприємств нашої держави.

Відсутність узагальненого досвіду і комплексних наукових досліджень в області управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств потребує відповідних наукових досліджень. З огляду на відзначене, тема дисертаційного дослідження Нікітченко Тетяни Олександровни є безперечно актуальною.

Дисертаційна робота виконана у відповідності з планами науково-дослідної роботи кафедри менеджменту імені професора Й.С. Завадського Національного університету біоресурсів і природокористування України: «Розробка теорії і методології формування адаптивно-розвиваючої системи

менеджменту в умовах інституціонально-структурної трансформації економіки України» (номер державної реєстрації 0107U004874), в якому автором викладені теоретико-методологічні та практичні підходи формування системи управління змінами в сільськогосподарських підприємствах.

## **2. Ступінь достовірності і обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження, наукова новизна.**

Ознайомлення з теоретичними засадами управління системними змінами, представленими в першому розділі дисертаційної роботи, показує з'ясування сутності досліджуваного явища в контексті стратегічного розвитку підприємств: сутність, об'єкт трансформаційних перетворень та управління ними (с.17-32), ідентифікація якого в достатній мірі розкривається висвітленням еволюції теоретичних поглядів на економічну сутність категорій «розвиток», «стратегічний розвиток», «зміни». Відтак, науково обґрунтованими постають теоретичні положення щодо управління системними змінами в контексті розвитку підприємств: системний підхід (с. 32-52). Завдяки такому підходу здобувачеві вдається подолати неоднозначність існуючих підходів науковців при трактуванні низки досліджуваних економічних категорій, а також систематизувати й узагальнити підходи щодо алгоритму системи управління підприємством. Поділяємо позицію автора щодо методичних підходів дослідження та оцінки результативності управління системними змінами (с. 52-70). Здобувачем сформовано досить вагомий алгоритм управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Аналіз управління системними змінами розвитку сільськогосподарських підприємств, що має місце у другому розділі дисертації, цілком справедливо першу позицію відводить стану і тенденціям розвитку сільськогосподарських підприємств (с. 72-90). Предметно досліджуючи розвиток агропідприємств справедливо вказує на його об'єктивний характер. Детально проаналізовано усі

напрями розвитку підприємств, як то виробничо-економічні тенденції, так і соціальні тенденції. Служними в оцінці економічної ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств (табл. 2.7) є узагальнення дисертанта щодо можливих умов отримання чистого прибутку. Останні заслуговують на особливу увагу, бо надають можливості тривалий час неодноразово підвищувати ефективність виробничо-господарської діяльності. Даний висновок ґрунтуються на огляді різnobічних літературних джерел вітчизняних та зарубіжних економістів з досліджуваної проблеми. На снові проведеної автором діагностики управління системними змінами стратегічного розвитку підприємства (с. 90-110), представлено задоволення потреб споживачів, покращення якості трудового життя працівників, забезпечення соціального та екологічного розвитку, зростання інноваційного потенціалу, забезпечення зростання прибутковості підприємства. Розкриваючи зміст факторів протидії впровадженню змін (с. 98), здобувач цілком справедливо вказує на необхідність дотримання чіткої стратегії при оцінці бар'єрів впровадження змін. За запропонованою методикою здобувач здійснила оцінку результативності управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств (с.110-131), яка проводилась на матеріалах господарюючих суб'єктів Яготинського району Київської області. Виділено три групи підприємств різного рівня результативності управління. Саме такий підхід дозволив авторові побудувати алгоритм формування системи змін стратегічного розвитку підприємства.

Удосконалення системи управління змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, запропоноване в третьому розділі дисертації (с.134-151), охоплює усі планові зміни, маючи на меті визначення цільової спрямованості змін, принципів, інструментів та методів управління. Обґрунтовано особливості розподілу процесів управління на бізнес-процеси та процеси управління кадрами. Авторський підхід щодо формування концепції управління системними змінами в контексті стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств (с.134-151) є достатньо науково-обґрунтованими. Аргументом на користь такого висновку слугує концепція

управління змінами за типами реакції підприємств. Велику увагу автором приділено обґрунтуванню напрямів стратегічного розвитку підприємств як базової основи управління системними змінами (с.151-168). Надано оцінку процесу прогнозування на прикладі сільськогосподарських підприємств Київської області при обґрунтуванні базових стратегій розвитку підприємств. При цьому застосована двовимірна матриця щодо частки виручки від реалізації продукції за її видами для даних формувань (табл. 3.5, с.156 та табл. 3.6, с.157). Авторська система змін являє собою трансформаційні процеси в бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств залежно від рівня результативності управління системними змінами (с.169-184). Оцінка запропонованих змін виконана в контексті підсистем досліджуваних підприємств (табл. 3.17, с.180). Заслуговує на увагу як науковців, так і практиків пропозиція здобувача формування певного портфелю стратегій здійснювати для кожного окремого сільськогосподарського підприємства, залежно від стану функціонування та відповідної оцінки результативності його підсистем.

Ознайомлення з дисертаційною роботою Нікітченко Тетяни Олександровни дає підставу стверджувати про достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, що містяться в ній. Вони базуються на принципах системного підходу та аналізу проблем управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, вивчені законодавчих та нормативно-правових актів, а також наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених за темою проведеного дослідження. Для досягнення високого ступеня обґрунтованості та достовірності наукових результатів дисертантом використані різні методи дослідження, зокрема діалектичний, монографічний, абстрактно-логічний, статистико-економічний, кореляційно-регресійний, економіко-математичного моделювання та інші.

Мета, задачі, предмет та об'єкт дослідження у дисертаційній роботі сформульовані коректно відповідно до обраної теми. Структура та зміст роботи

відповідають постановленим цілям, теоретично, методично і практично взаємообумовлені, демонструють обґрунтовану позицію здобувача щодо управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Дослідження Нікітченко Т. О. характеризується науковою новизною ряду обґрунтovаних положень, які були одержані в результаті теоретико-методологічного обґрунтування наукових засад та розроблення практичних рекомендацій щодо аналізу фактичного стану та тенденцій оновлення механізму управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Найбільш суттєвими результатами проведених досліджень, які мають наукову новизну і виносяться на захист є:

удосконалено:

– тлумачення поняття «управління змінами», яке, на відміну від існуючих, інтерпретується як системно-комплексний підхід у діяльності підприємств та менеджменту останніх в системній цілісності, спрямований на створення і реалізацію стратегічно-потенційних можливостей через управлінський процес при забезпеченні розвитку таких на нових вимогах щодо здійснення системних змін при досягненні стратегічних цілей екологічного, соціального, інтелектуального, економічного та іншого спрямування в їх органічній єдиноті з орієнтацією на виклики зовнішнього середовища (с. 40);

– наукові основи систематизації змін у бізнес-одиницях сільськогосподарських підприємств, впровадження яких має відбуватися на принципах системності і комплексності, що забезпечує адаптацію до їх головної цілі, сприяє зміщенню потенціалу, реалізації обраної стратегії та виходу на якісно новий рівень розвитку (с. 171);

методичний підхід до оцінювання рівня результативності управління системними змінами в сільськогосподарських підприємствах на основі визначення інтегрального показника, що включає багатокритеріальний вимір функціональних складових господарюючого суб'єкта для обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку (с. 64–69);

– модель управління системними змінами стратегічного розвитку підприємств, якою передбачено деталізацію елементів процесу змін на етапі планування з широким залученням працівників до обговорення можливих варіантів дій, що підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень при визначенні альтернативних напрямів стратегічного розвитку організацій, типів їх поведінки та забезпечує єдність інтересів у діяльності соціально-економічних систем (с. 145);

*набули подальшого розвитку:*

– підхід до аналізу та виявлення чинників впливу на формування системних змін стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, реалізація яких сприяє підвищенню результативності їх діяльності (с. 94);

– обґрунтування напрямів стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, спрямованих на раціональне використання та зміцнення наявного потенціалу їх бізнес-одиниць як системної цілісності – передумови результативного управління стратегічними змінами (с. 154);

– концептуальні засади формування системи управління змінами сільськогосподарських підприємств, які передбачають синергію функціональних підсистем та важелів управління, що забезпечує високу результативність діяльності сільськогосподарських підприємств (с. 174).

### **3. Наукове і практичне значення одержаних результатів дослідження.**

Узагальнення та розвиток теоретико-методологічних положень щодо питань управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств, системність підходу до вивчення досліджуваної проблеми дають можливість зробити висновок, що проведене дисертаційне дослідження має важливе наукове значення. Здійснені автором дослідження, узагальнення наукового та практичного досвіду дозволили дисертанту підготувати роботу, наукова цінність якої полягає в обґрунтуванні шляхів і напрямів оновлення механізму управління системними змінами

стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Автору вдалося комплексно і системно опрацювати значний масив економіко-статистичної інформації та виділити низку найнагальніших проблем, актуальних на нинішньому етапі розвитку галузі.

Результати дисертаційної роботи є придатними для застосування в практичній діяльності підприємств та у навчальному процесі під час підготовки фахівців економічного напрямку. Основні положення, викладені автором, є важливим підґрунтям подальшого розвитку теорії і практики управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

Рекомендації, які надані в дисертації, фактично аргументовані, підкріплені відповідними факторними залежностями. Вони спрямовані в кінцевому підсумку на розвиток агропромислового виробництва, покликані вирішувати вагомі соціально-економічні і соціально-політичні завдання суспільства.

#### **4. Повнота викладу результатів дослідження.**

Основні положення роботи висвітлені в авторефераті дисертації та в наукових публікаціях здобувача (за темою дисертації здобувач має 10 друкованих праць загальним обсягом 3,23 ум. друк. арк., у тому числі 2 статті у фахових виданнях обсягом 0,72 ум. друк. арк., 4 статті у фахових виданнях із міжнародним індексом цитування обсягом 1,7 ум. друк. арк. та 4 тези наукових доповідей обсягом 0,81 ум. друк. арк.).

Зміст автореферату повністю відповідає основним положенням дисертації.

Обсяг друкованих праць, їх кількість, зміст і стиль викладу результатів дослідження, наукових положень та рекомендацій відповідають встановленим вимогам до публікації основного змісту дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук.

## **5. Оцінка змісту та завершеності дисертаційного дослідження.**

Дисертація Нікітченко Т.О. має важливе теоретичне і практичне значення, за змістом відповідає назві, меті та поставленим завданням.

У роботі автором систематизовано погляди вітчизняних і зарубіжних вчених щодо понять «розвиток», «стратегічний розвиток», «зміни»; наведено різні методи оцінки стратегій управління системними змінами сільськогосподарських підприємств.

Здійснений аналіз розвитку сучасного стану управління сільськогосподарськими підприємствами; оцінено вплив факторів на економічну ефективність виробництва; проаналізовано ставлення керівників та працівників до системних змін в управлінні підприємствами, обґрунтовано етапність формування концепції управління системними змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств; обґрунтовано напрями стратегічного розвитку підприємств; удосконалено управління потенціалом системних змін стратегічного розвитку підприємств.

Підсумовуючи вище сказане, вважаю, що тему дисертаційної роботи розкрито в повному обсязі, результати дослідження доведено до рівня їх впровадження. Оформлення дисертації роботи відповідає вимогам, що ставляться до написання кандидатських дисертацій економічного профілю.

## **Критичні зауваження та дискусійні положення по дисертації.**

Оцінюючи в цілому дисертаційну роботу позитивно, хотілося б звернути увагу на деякі зауваження та дискусійні положення:

- 1) Згідно матеріалів роботи первого розділу (С.38-39) є незрозумілим, чому до складу структурних елементів системи управління змінами на підприємстві поряд із функціями та методами управління змінами не включено його основні принципи, хоча вони подані при подальшому викладені матеріалів роботи.

2) згідно авторського бачення у таблиці 1.9 першого розділу роботи (с.58-59) при обґрунтуванні якості трудового життя як одного з критеріїв оцінки його результативності, на наш погляд, бажано було б зробити акцент не лише на умовах роботи, а й на аспектах стимулювання виконавців до високоефективної праці;

3) в дисертаційному дослідженні на думку автора від працівників та їх сприйняття залежить успішність проведення змін на підприємстві (рис.3.3 дисертації). Доцільно було б провести емпіричні дослідження опору змінам на досліджуваних підприємствах з метою формування детальніших рекомендацій щодо управлінських рішень;

4) в дисертаційній роботі заслуговує на увагу побудована модель оптимізації структури виробництва з впровадженням цеху переробки рослинницької продукції в сільськогосподарському підприємстві. Проте в автoreфераті доцільно було б відобразити результати побудови згаданої моделі;

5) на рис.4 автoreферату запропоновано стратегічні напрями розвитку, які дозволять досліджуваним підприємствам покращити свою фінансово-гospодарську діяльність. Доцільно було б деталізувати механізм реалізації хоча б одного з вказаних напрямів;

6) на с.11 автoreферату вказано, що формування системи управління змінами на перспективу пропонується здійснювати за визначеними параметрами, що включають сім позицій, зміст яких розкрито в дисертаційній роботі. Проте доцільно було б конкретизувати в автoreфераті, які саме позиції маються на увазі;

7) заслуговує на увагу методологічний підхід до формування системи управління змінами в сільськогосподарських підприємствах, одним із критеріїв якого здобувач вказує ціннісні орієнтації керівників та персоналу підприємства (табл.3.15). Проте, доцільно було б конкретизувати чинники впливу на зміну останніх, оскільки в дисертаційній роботі акцент зроблено саме на людському факторі в управлінні системними змінами.

## **6. Загальний висновок про наукову роботу дисертанта**

Дисертаційна робота Нікітченко Тетяни Олександровни є самостійною науковою працею, яка містить сукупність наукових положень та практичних результатів, має внутрішню єдність і свідчить про особистий внесок автора в розвиток теоретико-методологічних управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств.

На підставі вищевикладеного вважаю, що дисертаційна робота «Управління системними змінами стратегічного розвитку сільськогосподарських підприємств» є завершеним науковим дослідженням, відзначається науковою новизною та має практичну цінність і відповідає таким чином вимогам п. 11 «Порядку присудження наукових ступенів і присвоєння вченого звання старшого наукового співробітника», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567, а її автор – Нікітченко Тетяна Олександровна – заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)».

Рецензент:

доктор економічних наук, завідувач кафедри менеджменту Таврійського державного агротехнологічного університету

С.А. Нестеренко

Підпис проф. С.А. Нестеренко  
завіряю:



А.В. Терещенко