

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**ВЕЛИКОГО РОМАНА ІГОРОВИЧА**  
**«УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ**  
**ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ»,**  
**що подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань**  
**07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент**

**Актуальність теми дисертаційної роботи**

Основною умовою розвитку та ефективного функціонування аграрного сектору є висока конкурентоспроможність сільськогосподарських товаровиробників. Однак, постійні зміни в зовнішньому середовищі, зростання рівня невизначеності та ризику, інтеграція України в європейський економічний простір ускладнюють діяльність фермерських господарств і змушують їх шукати ефективніші шляхи економічного зростання, використовувати комплекс економічних методів управління, ефективно розпоряджатися власними та позиковими ресурсами, нагромаджувати і раціонально використовувати виробничий потенціал, покращувати якість продукції, реалізуючи її в достатній кількості при високому рівні обслуговування споживачів. Тому фермерські господарства змушені постійно самовдосконалюватися, уміло маневруючи в ринковому просторі та у часі. В умовах жорсткої конкуренції зростає необхідність розроблення довгострокових стратегій розвитку фермерських господарств, які б окреслювали чіткі орієнтири на майбутню перспективу та допомагали спрямовувати зусилля, особливо невеликих сімейних ферм, на пошук довготермінових конкурентних переваг.

У разі наявності системи вираженого й ефективного управління конкурентоспроможністю забезпечуються переваги на ринку в умовах глобалізації, технологічних змін та зростання вимог споживачів. Це область управління, яка постійно розвивається, адже конкурентне середовище неперервно змінюється. Загалом конкурентоспроможність фермерського господарства в сучасному бізнес-середовищі можна визначити як його спроможність ефективно використовувати унікальні конкурентні переваги для стабільного розвитку та успішного позиціонування на ринку.

Тому розробка методичних підходів і практичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності та застосування інструментарію для реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств є актуальною і має вагомий значимість.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Дисертаційна робота Великого Романа Ігоровича є складовою частиною наукової тематики факультету управління, економіки та права Львівського національного університету природокористування «Механізми забезпечення інноваційного розвитку аграрного сектора економіки та сільських територій» (номер державної реєстрації 0121U108898) на 2021–2025 роки. Вклад дисертанта окреслений теоретичними, практичними і методичними положеннями щодо розробки методики оцінки конкурентоспроможності фермерських господарств та визначення ефекту від реалізації управлінських рішень, а також визначення інструментарію та формування механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств.

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

Мета дослідження, яка полягає в всебічному науковому обґрунтуванні й поглибленні теоретико-методичного базису і розробці практичних рекомендацій щодо оцінки рівня конкурентоспроможності та застосування інструментарію для реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, обумовила теоретичну і методологічну спрямованість дослідження. Отримані результати та прикладні рекомендації ґрунтуються на опрацюванні значного обсягу статистичної інформації, використанні сучасних методів дослідження, узагальненні світового та вітчизняного досвіду конкурентної боротьби між сільськогосподарськими товаровиробниками. Достовірність та обґрунтованість зроблених висновків і рекомендацій визначається сукупністю викладених наукових результатів. Висновки та рекомендації, сформульовані дисертантом, є достовірні, належним чином обґрунтовані шляхом фахового використання відповідних методів дослідження: аналізу і синтезу, SWOT-аналізу, монографічного, узагальнення, порівняння, абстрактно-логічного, графічного та інших.

Інформаційною базою дисертаційної роботи є: вітчизняна законодавча база, офіційна інформація Державної служби статистики України; показники фінансової звітності фермерських господарств; інформація з мережі Інтернет; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; особисті спостереження дисертанта. Такий широкий спектр інформаційних джерел, високий ступінь аналітичності інформації забезпечив не лише належний рівень достовірності висновків і пропозицій, але й дозволив дослідити тенденції діяльності фермерських господарств у конкурентному середовищі.

Для досягнення мети дослідження з'ясовано сутність економічного трактування системи управління у фермерських господарствах,

охарактеризовано поняття «конкурентоспроможність фермерських господарств» як об'єкта управління, розроблено методику застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, виявлено місце фермерських господарств у конкурентному середовищі аграрного сектора, здійснено оцінку конкурентоспроможності фермерських господарств, розроблено управлінський інструментарій формування конкурентних переваг фермерських господарств та методику визначення ефекту від впровадження управлінських заходів щодо покращення рівня конкурентоспроможності; побудовано модель інституційного забезпечення регулювання конкурентного середовища аграрного ринку для цілей управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, обґрунтовано підходи до застосування інноваційно-креативної моделі управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, запропоновано маркетингові інструменти та шляхи використання маркетингових стратегій в управлінні конкурентоспроможністю фермерських господарств. Це дозволило дисертанту обґрунтувати наукові положення та рекомендації.

Серед досягнень дисертанта слід відмітити пропозиції автора щодо врегулювання системи управління у середовищі фермерських господарств на основі чинної нормативно-правової бази (с. 35-40). Дисертантом доведено необхідність тлумачення «управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» як певного аспекту менеджменту, що націлений на створення конкурентних переваг через формування та реалізацію конкурентних стратегій фермерських господарств задля забезпечення їхньої життєздатності як суб'єктів економічної конкуренції (с. 48).

Особливо слід відмітити ідентифіковані автором фактори управління, у які вбудовано методичний підхід виявлення резервів впливу на конкурентоспроможність фермерських господарств (с. 52-54). Це дозволить кожному окремому фермерському господарству адаптувати свою систему управління конкурентоспроможністю до мінливих умов господарювання.

Значну увагу приділено методичним підходам щодо формування механізму та застосування інструментарію управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, що сприятиме прогнозуванню рівня майбутньої конкурентоспроможності, контролю за ефективністю виконання ухвалених рішень та здійсненні коригуючих дії (с. 70-79).

Обґрунтованими є механізми функціонування фермерських господарств, що сприяє адаптації організаційної структури сільського господарства України до моделі Європейського Союзу, розширенню виробничої інфраструктури для збільшення доданої вартості фермерської продукції, залученню органів місцевого самоврядування на засадах державних і регіональних програм

розвитку сімейних ферм до управління конкурентоспроможністю фермерських господарств (с. 89-107).

Заслуговують на увагу пропозиції дисертанта про порядок оцінки та візуалізації рівня конкурентоспроможності фермерських господарств за коефіцієнтом конкурентних переваг (с. 124-132).

Висновки до розділів та загальні висновки дисертаційної роботи характеризуються належним рівнем обґрунтованості. Вони відображають основні засади і напрями вирішення завдання щодо розробки і застосування інструментарію для реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. Завдання, положення наукової новизни та висновки дисертаційної роботи узгоджені.

Таким чином, правильно вибудована архітектура роботи дозволила здобувачу чітко підпорядкувати увесь текст дисертації розкриттю поставленої мети та розв'язанню сформульованих дослідницьких завдань. Як результат, в дисертаційному дослідженні Великого Р.І. міститься низка положень та висновків, які привносять новизну у вітчизняну економічну науку, зокрема наведемо найважливіші з них:

удосконалено:

- уніфіковану методику оцінки конкурентоспроможності, в основу якої покладено інтеграцію чинників конкурентних переваг, придатну для використання з урахуванням обмеженої інформаційної бази фермерських господарств, що дає змогу стратегічно планувати розвиток агробізнесу та підвищувати конкурентоспроможність (параграфи 1.3 та 2.2);

- управлінський інструментарій, який для формування конкурентних переваг охоплює широкий спектр заходів, що дозволяє вчасно скоригувати стратегію підвищення конкурентоспроможності або змінити підходи для зменшення ризиків та зниження невизначеності (параграф 2.3);

набули подальшого розвитку:

- науково-практичні підходи інституційного регулювання конкурентного середовища аграрного ринку із розширенням повноважень неурядових організацій для створення ефективної екосистеми управління в аграрному секторі для захисту фермерських господарств від недобросовісної конкуренції (параграф 3.1);

- інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств, націлена на розвиток та впровадження запропонованого переліку альтернативних управлінських рішень в межах інноваційної концепції управління Lean production, для формування нової соціально-професійної компетенції – управлінська креативність (параграф 3.2);

механізм маркетингового управління конкурентоспроможністю з виокремленням маркетингових стратегій та маркетингових інструментів для пошуку фермерським господарством власної ринкової ніші, переважання над конкурентами, визнання такого переважання кінцевими споживачами, розуміння потреб клієнтів та перетворення одноразових покупців на лояльних клієнтів фермерського господарства (параграф 3.3).

Усе вище зазначене свідчить про високе практичне значення дисертаційної роботи, яка тут розглядається.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методологічних підходів до вирішення проблеми налагодження механізму управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. А практичне – у використанні теоретичних та науково-прикладних розробок у діяльності органів державної влади, фермерських господарств та закладів вищої освіти. Практичне значення результатів дисертаційної роботи підтверджене відповідними довідками: Львівської обласної державної адміністрації, Добротвірської громади Львівської області, фермерських господарств Іваніцького Р.Є. та «Галичани-Агро-Ленд», а також Львівського національного університету природокористування.

### **Дотримання принципів академічної доброчесності**

Дисертація містить посилання на джерела запозичених ідей, розробок, тверджень та інформаційно-аналітичні ресурси. Порушень академічної доброчесності не виявлено.

### **Достовірність та повнота викладу основних положень, висновків та результатів дослідження**

Основні наукові положення дисертації опубліковано в 12 наукових працях, серед яких: 4 статті у наукових фахових виданнях, 8 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікованих наукових праць становить 3,61 авт. арк., з яких особисто дисертанту належить 2,9 авт. арк.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційного дослідження**

Водночас, як свідчить зміст дисертаційної роботи, є окремі дискусійні питання, зокрема:

1. Вважаємо, що багаторазове посилання у першому розділі роботи на Закон України «Про фермерське господарство» (с. 26, 33, 36, 37, 94) доцільно було б конкретизувати певними статтями або абзацами з цього нормативно-правового

документа, що надало б можливість посилити точність викладеного у дослідженні матеріалу.

2. Деякі твердження автора, що наведені у параграфі 1.3 є частково взаємовиключними. Зокрема, на с. 71 автором зазначено, що «для фермерського укладу не завжди зниження собівартості сільськогосподарського виробництва є однією із важливих умов зростання ефективності аграрного бізнесу (с. 71), але дещо вище у даному параграфі дисертації йдеться про важливість аналізу собівартості як чинника конкурентоспроможності, зокрема автором деталізовано, що «індикаторами конкурентної переваги фермерства є... рентабельність, можливість зменшення витрат виробництва, особливо за рахунок скорочення накладних (витрат)» (с. 63).

3. Вважаємо, що таблицю 2.9 «Динаміка коефіцієнтів фінансового стану фермерських господарств» (с. 120-122), що міститься в параграфі 2.2 дисертації доцільно було б перенести у додатки до дослідження, оскільки вона є досить громіздкою за обсягом, а в основному тексті роботи – викласти безпосередньо підсумки, отримані за результатами її оцінювання та аналізування.

4. У параграфі 2.3 під назвою «Управлінський інструментарій формування конкурентних переваг фермерських господарств» автором зазначено, що одночасне застосування всіх заходів управлінського впливу на формування конкурентних переваг фермерських господарств «позбавлене як економічного, так і управлінського сенсу» (с. 134), однак не достатньо деталізовано, як саме правильно обирати такі пріоритетні заходи. На нашу думку, автору доцільно було б більше деталізувати механізм вибору та реалізації таких заходів, що надало б можливість посилити результативність викладених автором пропозицій.

5. В роботі зроблено наголос на складнощах повного впровадження Lean production у фермерах (с. 174-175), проте автор у дослідженні не надає даних щодо економічної ефективності впровадження Lean-методів у фермерських господарствах. Вважаємо, що надання інформації щодо оцінювання економічної ефективності впровадження Lean-методів або зазначення посилань на джерела, які можуть це продемонструвати, змогло б посилити отримані автором результати дослідження.

6. Не применшуючи вагомості результатів дослідження автора вважаємо, що запропонована інноваційно-креативна модель управління конкурентоспроможністю фермерських господарств (параграф 3.2., с. 162-181) є дещо обмеженою в контексті практичної реалізації. Зокрема, автором не достатньо обґрунтовано, як саме фермерські господарства могли б отримувати доступ до інноваційних ресурсів та фінансування для реалізації запропонованої моделі. Вважаємо за доцільне розширити опис моделі, включивши можливі механізми залучення інвестицій, грантових програм чи пільгового кредитування,

які дозволять фермерським господарствам інтегрувати запропоновані автором інноваційні підходи.

Проте, висловлені зауваження принципово не знижують наукову цінність дослідження, а є предметом для дискусії під час захисту дисертації.

### **Загальний висновок**

Аналіз дисертації та опублікованих праць Великого Романа Ігоровича надає підстави зробити висновок про те, що дисертаційна робота «Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» є актуальним, цілісним науковим дослідженням, яке містить наукову новизну, має теоретичне і практичне значення. У роботі одержано нові науково-обґрунтовані результати, які дали змогу автору здійснити комплексне вирішення важливої наукової проблеми, що полягає у розробці і застосуванні інструментарію для реалізації механізмів управління конкурентоспроможністю фермерських господарств. За змістом дисертаційна робота, її науково-прикладні результати та висновки відповідають галузі знань 07 Управління та адміністрування і спеціальності 073 Менеджмент.

Дисертаційна робота «Управління конкурентоспроможністю фермерських господарств» є завершеним науковим дослідженням, що за структурою, змістом, оформленням та повнотою висвітлення результатів у наукових виданнях відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №44 від 12 січня 2022 року зі змінами і доповненнями, а її автор – Великий Роман Ігорович заслуговує присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

### **Офіційний опонент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри обліку і оподаткування  
Волинського національного університету  
імені Лесі Українки

Тетяна ШМАТКОВСЬКА

ПІДПИС *Т. Шматковська*  
ЗАСВІДЧУЮ  
Вчений секретар університету  
«09» 01 2025

