

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**на дисертаційну роботу Макаренко Наталії Олексіївни**  
**«Конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю аграрних**  
**підприємств: 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 дослідження.** У сучасних умовах господарювання досить багато підприємств застосовують стратегічне управління логістичною діяльністю, котре застосовується для мінімізації витрат логістичних каналів і забезпечення конкурентних переваг підприємств. При цьому, стратегія слугує розробці ефективної логістичної системи управління, як злагоджений процес управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками між постачальниками, виробниками і споживачами. Конкурентні стратегії створюють можливість практичного впровадження логістичних засад у процесі управління сучасними аграрними підприємствами та їх функціонування як логістичних систем. Залучення конкурентних стратегій до формування основних цілей підприємств означає становлення нового стратегічного рівня їх розвитку в аспекті досягнення конкурентних переваг. Тому формування ефективної конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю підприємства має базуватись на певних загальних засадах, що висувають вимоги до її внутрішньої структури, змісту та призначення та є запорукою підвищення конкурентоспроможності агровиробників та стабілізації їх розвитку, а отже актуальність теми дисертації Н.О. Макаренко не викликає жодних сумнівів.

Представлене дисертаційне дослідження пов'язане з виконанням науково-дослідної теми Сумського національного аграрного університету «Розвиток систем забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації» (номер державної реєстрації 0116U002754, 2016-2020 рр.), де автором обґрунтовані прикладні засади формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств у межах утворення інтегрованої логістичної системи агровиробників.

Вказані обставини є свідченням високого ступеня актуальності обраної теми та конкретизації напряму дисертаційного дослідження Н.О. Макаренко.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.** Представлене дисертаційне дослідження є спробою поєднання, адаптації та переосмислення існуючих наукових підходів щодо пояснення процесу стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на основі формування конкурентних стратегій їх розвитку. Якісний аналіз дисертації свідчить, що здобувачем виконане вивчення теоретичного базису розв'язання наукової проблеми стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств на основі формування, реалізації і оцінки впровадження конкурентних стратегій.

Список використаних джерел налічує 350 найменувань, серед яких наявні праці провідних вітчизняних та зарубіжних фахівців з економічної теорії, аграрної економіки, нормативні, законодавчі та аналітичні матеріали.

Виклад матеріалів та результатів дисертаційного дослідження є логічним та послідовним. Заслуговує схвалення вдалий вибір методів та інструментів наукового дослідження для вирішення поставлених завдань та досягнення мети. Зміст дисертації відповідає її темі. Розроблені автором рекомендації пройшли виробничу апробацію, що підтверджено відповідними документами.

Можна стверджувати, що висновки, пропозиції та рекомендації дисертанта є достатньою мірою обґрунтованими і достовірними.

**Ступінь новизни наукових положень.** Наукова новизна дисертаційної роботи Макаренко Н.О. полягає в отриманні нового вирішення наукової проблеми управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

Найбільш важливими результатами, що характеризуються новизною і розкривають повноту і зміст дисертаційного дослідження є:

– запропоновано концептуальну модель реалізації стратегічного управління логістичною діяльністю підприємств агробізнесу, що передбачає визначення ступеню інтеграції підприємств аграрного бізнесу з основними групами стейкхолдерів (постачальниками, замовниками, посередниками) за відповідними критеріями на основі попереднього аналізу, моделювання сценаріїв розвитку подій з метою дослідження їх впливу на сформовані альтернативні стратегії управління логістичною діяльністю та призводить до отримання синергетичного ефекту;

– розроблено схему оцінювання ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, в основу якої покладено чотири групи показників – фінансові, маркетингові, управлінські та логістичні, комплексне застосування яких дає можливість загальної оцінки стану та тенденцій розвитку логістичної діяльності з врахуванням специфіки аграрної галузі;

- обґрунтовано теоретико-методологічний підхід до побудови організаційно-економічного механізму управління аграрним підприємством на основі використання інноваційних технологій управління кадровими потоками, в основі якого лежить інтеграція логістичної та мотиваційної систем, синергетична взаємодія яких дає можливість отримати додаткові конкурентні переваги та збільшити ефективність діяльності;

– сутнісну характеристику категорії «управління логістичною діяльністю підприємства», яка на відміну від існуючих визначень розглядається як процес, підпорядкований конкретизованим цілям, що системно реалізується в логічній послідовності, здійснюється на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях, та передбачає проходження етапів планування, організації, реалізації та контролю товароруку;

– інституційний підхід до побудови конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю, який на відміну від існуючих ґрунтується на стратегічному аналізі внутрішнього середовища (кадрове забезпечення, інформаційні та матеріальні потоки, інфраструктура, фінансове забезпечення) та зовнішнього середовища (логістична інфраструктура території, розвиток

логістичного потенціалу основних стейкхолдерів) та передбачає проектування моделі, її реалізацію та контроль;

- методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності логістичних систем аграрних підприємств, в основі якого лежить мультиплікативний підхід визначення середньої геометричної з врахуванням коефіцієнтів конкурентоспроможності сфер постачання, виробництва та збуту;

- методичний підхід до оцінки ризиків стратегічного управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, який на відміну від існуючих передбачає визначення ступеня можливості виникнення ризику і величини втрат, на основі поетапного прогнозування, що включає такі етапи як визначення можливості, часовий розподіл, побудова структурно-елементної моделі причин та чинників ризику та їх ранжування, формування бази даних по подібних варіантах для визначення ступеня прийнятності чи загрози потенційного рівня ризику;

- характеристика процесу стратегічного управління логістичною діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності, орієнтованого на отримання додаткового ефекту за рахунок здійснення визначеної послідовності дій, де на початковому етапі відбувається оцінка передумов розвитку і завершальним є процес контролю логістичної стратегії;

- система заходів по адаптації світового досвіду управління логістичною діяльністю аграрних підприємств з врахуванням сучасних тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, використання сучасних транспортних засобів в поєднанні з логістичним плануванням маршрутів доставки агропродовольчої продукції, систем єдиного входу (SSO), принципів аналізу небезпек за критичних точок відповідно до вимог HASSP 22000;

- теоретико-методичні засади побудови моделі організації інтегрованої логістичної системи в агробізнесі, шляхом виділення матеріальних, інформаційних, фінансових і кадрових потоків в якості об'єктів агрологістичного управління, з метою визначення основних траєкторій їх руху, побудови систем взаємозв'язків між ними та зменшення часу поставок і розміру транспортних затрат;

- ідентифікація базових проблем та застережень, що стримують розвиток логістичної діяльності в агропромисловому секторі, до яких віднесено невизначеність в організації системної логістичної діяльності, недосконалість правового регулювання систем поставок, недосконала система оподаткування, комплексне вирішення яких забезпечить прогресивний розвиток та отримання додаткового ефекту;

- обґрунтування умов ефективності збутової діяльності аграрних підприємств та нівелювання функціональної неузгодженості шляхом інтеграції логістичних систем.

**Повнота викладення у відкритому друку наукових положень дисертації.** Результати дисертаційного дослідження Макаренко Н.О. знайшли відображення у 47 наукових працях, серед яких: одна одноосібна монографія, 20 статей у вітчизняних фахових наукових виданнях, 5 статей у зарубіжних виданнях та 17 – апробаційного характеру.

Положення, що містяться в публікаціях за темою дисертаційного дослідження не містять протиріч з результатами його виконання та не викликають суттєвих заперечень. Аналіз змісту публікацій дозволяє стверджувати, що основні положення дисертаційної роботи Н.О. Макаренко достатньою мірою оприлюднені у відкритому друку. Діючі вимоги щодо необхідної кількості статей у наукових фахових виданнях дотримано. Зміст автореферату відповідає змісту дисертації.

**Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Дисертація Макаренко Н.О. «Конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Основний зміст дисертації викладений на 382 сторінках друкованого тексту.

У першому розділі «Теоретичні основи формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» розвинуто понятійно-категоріальний апарат досліджень логістичної діяльності аграрних підприємств, характеризує складові логістичної системи аграрних підприємств, обґрунтовано особливості формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

У другому розділі «Методологія формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» визначено генезис методичних підходів до оцінювання ефективності управління логістичною діяльністю аграрних підприємств, обґрунтовано закономірності, принципи та методи наукової методології формування конкурентних стратегій управління логістичною діяльністю підприємств, окреслено трансформацію методичних підходів до дослідження проблеми розробки конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

У третьому розділі «Сучасні тенденції управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» проаналізовано світовий досвід управління логістичною діяльністю в аграрній сфері, розвинуто науковий підхід до оцінки стану та ефективності логістичної діяльності аграрних підприємств, визначено фактори впливу на ефективність управління логістичною діяльністю аграрних підприємств.

У четвертому розділі «Організаційно-економічне забезпечення стратегічного управління логістичною системою аграрних підприємств» підвищено рівень обґрунтованості логістичної інтеграції та її впливу на конкурентоспроможність аграрних підприємств, виділено кадрову складову управління логістичною системою аграрних підприємств, удосконалено науково-методичний підхід до здійснення комплексного інтегрального оцінювання конкурентоспроможності логістичної системи..

У п'ятому розділі «Формування конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств» розроблено конкурентну стратегію управління логістичною діяльністю з урахуванням заходів раціонального управління й координації потокових процесів в аграрних підприємствах, обґрунтовано процес організаційно-інформаційного забезпечення реалізації стратегії управління логістичною діяльністю аграрних

підприємств, запропоновано підхід до оцінювання ефективності впровадження конкурентної стратегії управління логістичною діяльністю.

Дисертація Н.О. Макаренко на тему «Конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» за обраним напрямом дослідження, його предметно-об'єктною сферою та змістом відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Обсяг та оформлення дисертації є такими, що відповідають діючим вимогам до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора наук.

**Практична цінність результатів дослідження.** Наукові, методичні та прикладні положення, викладені в дисертаційній роботі, отримані автором одноособово. Результати дисертаційного дослідження характеризуються практичною значущістю в контексті можливості їх застосування при розробці заходів з покращення управління логістичною діяльністю аграрних підприємств. Особливої уваги заслуговують опрацьовані в дисертаційному дослідженні рекомендації щодо скорочення логістичних витрат на основі запропонованої методики оптимізації процесів управління матеріальними потоками через взаємодію з партнерами з інтегрованих логістичних ланцюгах просування аграрної продукції у сферу споживання.

**Зауваження до дисертаційної роботи.** Не дивлячись на достатньо високий науковий рівень виконання дослідження та подання його результатів у дисертації, остання містить окремі недоліки та дискусійні положення:

1. На рис. 1.7. «Основні і допоміжні потоки у функціонуванні агрологістичної системи підприємства» автор на початку і в кінці ланцюга ставить потребу в сільськогосподарській сировині і готових товарах та її задоволення. На нашу думку, таке сприйняття агрологістичної системи є занадто спрощеним.

2. В п.1.1., при дослідженні категоріально-понятійного апарату слід було б звернути увагу на використання таких термінів, як «логістика», «логістична діяльність» і «логістичний процес», виходячи з предметно-об'єктної сфери дослідження.

3. В дисертаційній роботі запропоновано проводити оцінку ефективності логістичної діяльності через систему показників, які об'єднані в чотири блоки: управлінські, маркетингові, фінансові і безпосередньо логістичні. На нашу думку, вибір окремих показників вимагає додаткового обґрунтування. Крім того, на рис. 2.1., де наведена блок схема вказаного процесу, не зовсім зрозумілим є сутнісне навантаження стрілок між блоками.

4. В розділі 3 дисертаційної роботи доцільно було б навести дані щодо використання різних видів транспорту в логістичній діяльності в залежності від виду агропродовольчої продукції, обсягів перевезення та дистанції поставок.

5. Говорячи про управління логістичною діяльністю на підприємстві доцільно було б зробити акцент на тих господарствах, які є не великими за розміром. У разі, якщо підприємство не може виділити окрему одиницю, відповідальну за вказаний напрям, слід розуміти хто може забезпечити реалізацію вказаної функції.

6. Дослідження значно б виграло, якби автор вказала на відмінності між побудовою конкурентних стратегій різних за розміром підприємств. Так, існує значна відмінність в логістичній діяльності аграрних холдингів, традиційних чи фермерських господарств, а відповідно має відрізнятись і комплекс заходів, що реалізуються через стратегію.

7. В дисертаційній роботі мають місце деякі редакційні погрішності.

Висловлені зауваження не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи. Вона є оригінальним, самостійним дослідженням з актуальної проблеми регіональних особливостей формування та розвитку ресурсного потенціалу сільських територій.

**Висновок про відповідність дисертації вимогам МОН України.**  
 Дисертаційна робота Макаренко Н.О. «Конкурентні стратегії управління логістичною діяльністю аграрних підприємств: теорія, методологія, практика» повною мірою відповідає діючим вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук згідно з пунктами 9, 10 та 12 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 року № 567 (зі змінами), а її автор – Макаренко Наталія Олексіївна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, доцент,  
 професор кафедри підприємництва і права  
 Полтавської державної  
 аграрної академії



**М.І. Сьомич**