

## ВІДГУК

офіційного опонента **Анісімової Ольги Миколаївни**  
на дисертаційну роботу **Ковінько Олени Миколаївни** на тему:  
«Маркетинговий механізм управління підприємствами в умовах міжнародної  
диверсифікації бізнесу», подану на здобуття наукового ступеня доктора  
економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління  
підприємствами (за видами економічної діяльності)

### Актуальність, мета та задачі дослідження

Актуальність теми дисертаційної роботи визначається тим, що зростання конкуренції на внутрішньому ринку спонукає вітчизняні підприємства до пошуку нових ринків продажу та форм роботи. Такими є міжнародні ринки. А прогресивним методом виходу на міжнародні ринки є диверсифікація, використання якої в сучасних умовах може забезпечити реалізацію конкурентних переваг українським підприємствам. Процес міжнародної диверсифікації є досить складним, затратним та призначений для великих компаній. Щоб використовувати диверсифікацію як спосіб виходу на міжнародний ринок, потрібно розробити деталізовану та добре продуману стратегію. Оскільки стратегія міжнародної диверсифікації передбачає розподіл капіталу компанії, необхідним є дослідження всіх можливих позитивних та негативних наслідків впровадження даної стратегії у бізнес та розробка маркетингового механізму управління підприємствами.

Ковінько Олена Миколаївна у дисертаційній роботі поставила та вирішила комплекс завдань, які пов'язані з дослідженням концептуальних засад управління підприємствами засобами міжнародного маркетингу, розробкою науково-методичних підходів до ідентифікації маркетингових досліджень як інструмента формування та коригування концепції міжнародного маркетингу, формуванням диверсифікаційного підходу до створення підприємствами нових пропозицій на зарубіжних ринках, обґрунтуванням і розробкою науково-методичного підходу до комплексного оцінювання конвергенції діяльності аграрних підприємств України в умовах міжнародної диверсифікації, розвиненням науково-методичних підходів до оцінювання маркетингового управління підприємств в умовах міжнародної диверсифікації, визначенням передумов активізації міжнародної діяльності аграрних підприємств України, оцінюванням сучасного стану та тенденцій розвитку діяльності аграрних підприємств України на міжнародних ринках, дослідженням і визначенням стану і рівня маркетингового управління діяльністю аграрних підприємств України, удосконаленням наукового підходу до застосування маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків у діяльності аграрних підприємств, розвиненням науково-методичного підходу до імплементації стратегії диверсифікації в маркетингових планах підприємств, формуванням маркетингового механізму управління



підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу, розробкою функціонально-організаційного механізму маркетингового управління міжнародним диверсифікованим конгломератним підприємством, удосконаленням системи оцінювання синергійного ефекту від застосування підприємствами маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу, обґрунтуванням науково-практичних підходів до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності диверсифікованого конгломератного підприємства. У роботі розроблено практичні рекомендації щодо формування маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу.

Актуальність теми дослідження підкреслюється також тим, що дисертацію виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт кафедри маркетингу і торговельного підприємництва Хмельницького національного університету, а саме: держбюджетних тем «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер держреєстрації 0117U001169, 2017-2019 рр.), «Моделювання фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в стратегіях їх інноваційного розвитку» (номер держреєстрації 0117U001170, 2017-2019 рр.) та кафедри маркетингу та реклами Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету, а саме: держбюджетних тем «Інвестиційне забезпечення ресурсного потенціалу підприємства на засадах маркетингу» (номер держреєстрації 0115U001183, 2015-2017 рр.), «Маркетинг в умовах міжнародної диверсифікації бізнес-діяльності підприємства» (номер держреєстрації 0118U003231, 2018-2021 рр.).

### **Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Представлена дисертаційна робота Ковінько Олени Миколаївни має логічну структуру, розкриває сучасні підходи до формування маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу, висвітлює теоретичні, методичні та практичні аспекти їх відображення. У роботі автор визначає широке коло наукових і практичних завдань, реалізація яких дозволила отримати результати, які свідчать про наукову новизну, практичне значення та наявність предмету прилюдного захисту.

Достовірність та обґрунтованість отриманих наукових положень та результатів зумовлюється ефективним використанням автором фундаментальних положень маркетингу та міжнародного маркетингу, маркетингового менеджменту, маркетингових досліджень, праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері маркетингового управління підприємствами.



Основні теоретичні положення, висновки та пропозиції мають достатню наукову обґрунтованість, що підкреслюється логікою наведених доказів, достатньою аргументованістю, мотивованим використанням теоретичної, практичної і законодавчої бази та науково-обґрунтованих методів маркетингових досліджень. Для вирішення поставлених наукових завдань у роботі були використані різноманітні інструменти та методи, а саме: історичний та контент-аналіз, теорії систем і системний аналіз, гносеологічний та системний аналіз, метод наукової абстракції, статистичний аналіз, синтез та порівняння, економічний аналіз, графічний, гіпотез, статистичні методи дослідження, систематизація та узагальнення, методи економіко-математичного моделювання.

Вищезазначене дає підстави стверджувати, що представлена дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, характеризується достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності положень, висновків та рекомендацій.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Вивчення дисертації і праць здобувача, аналіз ґрунтовності наукових положень дозволяють зробити висновок, що в процесі вирішення завдання отримано такі нові наукові результати:

вперше:

– сформовано диверсифікаційний підхід до створення підприємствами нових пропозицій на зарубіжних ринках шляхом застосування маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації діяльності, який полягає у розширенні напрямів і форм бізнесу на нових міжнародних ринках розподілу; задоволенні мінливого попиту вітчизняного та міжнародних ринків; посиленні власних конкурентних позицій на ринках, які розвиваються; створенні можливостей одержання більшого прибутку в порівнянні з існуючими у традиційній для підприємства сфері діяльності; перерозподілі ресурсів зі сфер з низькими перспективами у перспективні бізнес-проекти; розширенні існуючих ринків продажу і пошуках нових, за рахунок економії на масштабах; припливу іноземних інвестицій у бізнес з вираженими конкурентними перевагами; уникненні інноваційних розривів між вітчизняними та провідними підприємствами світу (пп. 2.1);

– обґрунтовано і розроблено науково-методичний підхід до комплексного оцінювання конвергенції нових міжнародних ринків для вітчизняних підприємств в умовах міжнародної диверсифікації з застосуванням методу підсумовування рангів, який базується на рейтингуванні ринків зарубіжних країн за системою динамічних показників для визначення маркетингової привабливості нових міжнародних сегментів та стану їх конвергенції, у результаті чого досягається виокремлення ринків зарубіжних країн, котрі мають показники максимально наближені до



економіки України та наявних маркетингових можливостей підприємств (пп. 2.2);

– сформовано маркетинговий механізм управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу, який базується на чітко окресленій послідовності дій (процесів) та їх циклічній повторюваності у відповідності з концепцією міжнародного маркетингу та обраною стратегією диверсифікації, що складається із сукупності елементів, технологій, інструментарію та важелів, які забезпечують створення і розвиток міжнародного диверсифікованого конгломератного підприємства, де під останнім розуміємо підприємство, що здійснює діяльність на внутрішньому та міжнародних ринках та об'єднує виробничі, переробні підрозділи, відділи продажу (пп. 5.1);

– розроблено функціонально-організаційний механізм діяльності міжнародного диверсифікованого конгломератного підприємства, який є складовою маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації і базується на формуванні відповідної ринковим умовам функціонально-організаційної управлінської структури (пп. 5.2);

удосконалено:

– науково-методичні підходи до застосування маркетингових досліджень у процесі маркетингового управління діяльністю підприємства на міжнародних ринках, які, на відміну від існуючих, базуються на застосуванні сучасних технологій цифрового маркетингу при вивченні структури та особливостей функціонування зарубіжного ринку, оцінюванні факторів, що впливають на формування напрямів міжнародних маркетингових досліджень; формуванні пропозицій стосовно вибору цільових ринків для міжнародної діяльності підприємств, вивченні можливих напрямів подальшої ринкової інтервенції, що уможливило їх ідентифікацію як інструмента формування та коригування концепції міжнародного маркетингу (пп. 1.3);

– аналітичний інструментарій оцінювання сучасного стану та тенденцій спрямування діяльності підприємств України на міжнародних ринках, який включає, на відміну від існуючих, представлення аналітичних результатів сегментування світових ринків за визначеними параметрами та отримання актуальної інформації щодо потенційних можливостей вітчизняних підприємств на ринках лідируючих світових імпортерів, які розглядаються як перспективні ринки збуту вітчизняної аграрної продукції в умовах міжнародної диверсифікації (пп. 3.1);

– науково-практичні підходи до визначення стану і рівня маркетингового управління бізнесом аграрних підприємств України, які на відміну від існуючих, реалізуються на основі аналізу маркетингової діяльності вітчизняних підприємств, ідентифікації структури учасників аграрного ринку, оцінювання динаміки розвитку організаційно-правових форм підприємств аграрного бізнесу, характеристики комплексу маркетингу лідируючих аграрних підприємств України, їх маркетингових стратегій (пп. 3.3);



– науковий підхід до ідентифікації та застосування маркетингового аналізу торговельних інтеграційних зв'язків у діяльності вітчизняних підприємств, який, на відміну від існуючих практик, передбачає аналіз торгових інтеграційних зв'язків за визначеними показниками конкретних зарубіжних ринків з урахуванням сформованого ринкового портфелю підприємства; можливостей і загроз на ринках обраних країн; сильних та слабких сторін власної виробничої та маркетингової діяльності (пп.4.2);

– науково-методичний підхід до стратегізації диверсифікаційної діяльності, який від існуючих відрізняється базуванням на процедурі маркетингового планування найбільш прибуткових шляхів виходу на нові ринки з подальшою розробкою відповідної маркетингової стратегії, спрямованої на ситуативне використання сприятливих ринкових можливостей. Результатом реалізації такого підходу є імплементація стратегії диверсифікації в маркетингових планах аграрних підприємств при виході на міжнародні ринки (пп. 4.3);

дістали подальшого розвитку:

– концептуальний підхід до управління підприємствами на засадах міжнародного маркетингу, що знайшло відображення в доповненні періодизації розвитку міжнародного маркетингу в Україні етапами «Формування нових пріоритетів діяльності» та «Інформатизація суспільства в сучасному економічному процесі» та уточненні терміну «міжнародний маркетинг» як систематичної та планомірної діяльності, спрямованої на проникнення на ринки інших країн, якій передують охоплення вітчизняного ринку, котра характеризується етапністю просування товарів до покупців і розміщення виробничих потужностей в інших країнах, використовується як інструмент активізації діяльності підприємства на ринках інших країн (пп. 1.1, пп. 1.2);

– науково-методичні підходи до визначення стану й рівня маркетингового управління діяльністю вітчизняних підприємств України в умовах міжнародної диверсифікації, які базуються на виявленні проблемних питань, що виникають в ході здійснення міжнародної диверсифікації бізнесу, здійснення кількісного та якісного оцінювання і визначення ступеня диверсифікації діяльності підприємства на різних ринках, а також проведенні маркетингових досліджень найбільш важливих для бізнесу сегментів споживачів, зарубіжних ринків та виборі оптимальної стратегії виходу на міжнародні ринки диверсифікованої компанії (пп. 2.3);

– застосування системного підходу до оцінювання синергійного ефекту від реалізації маркетингової стратегії міжнародної диверсифікації бізнесу на основі визначення кількісних параметрів розвитку взаємозв'язаних виробничих структур аграрного підприємства, ефективного розподілу фінансових ресурсів з урахуванням виробничих потреб міжнародного диверсифікованого конгломератного аграрного підприємства. Такий підхід запобігає виникненню структурних диспропорцій в межах конгломератної групи, сприяє перетворенню фермерських господарств на інтегровані



комплекси з новим спрямуванням їх бізнесу, що забезпечує максимальний синергійний ефект для всіх учасників конгломератної бізнес-структури (пп. 5.3);

– науково-практичні підходи до управління маркетинговими витратами в міжнародній діяльності диверсифікованого конгломератного підприємства, які, на відміну від існуючих, базуються на виокремленні у структурі маркетингових витрат їх комунікативної складової та обґрунтуванні управлінських рішень щодо спрямування маркетингових витрат на ті види комунікативної діяльності конгломератного підприємства, котрі матимуть максимальний позитивний ефект для кожного з обраних міжнародних ринків за використання відповідної маркетингової диверсифікаційної стратегії (пп. 5.4).

Ці та інші наукові здобутки автора мають наукове, теоретичне та практичне значення, є необхідним теоретико-методологічним базисом для розробки практичних рекомендацій щодо формування маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації.

#### **Наукове та практичне значення роботи, використання результатів дослідження**

Наукова цінність результатів проведеного дослідження полягає в тому, що викладені теоретичні положення дозволяють сформулювати єдиний теоретико-методологічний підхід щодо дослідження процесу формування маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що запропоновані теоретико-методологічні положення, науково-практичні рекомендації та висновки можуть бути використані для формування маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу.

Практична цінність отриманих результатів підтверджується довідками про їх впровадження в діяльність Міністерства агропромислової політики та продовольства України при підготовці «Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року» (довідка №37-12-15/9866 від 11.04.2017 р.); Департаменту міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка №948/1 від 11.04.2017 р.); Департаменту агропромислового розвитку Вінницької обласної державної адміністрації (довідка №04-02-24/845 від 12.04.2017 р.); Вінницької обласної спілки споживчих товариств (довідка №40 від 03.04.2017 р.); Фермерського господарства «Вінагородар» (довідка №36 від 29.03.2017 р.); ТОВ-підприємство «АВІС» (довідка №306 від 12.04.2017 р.); ПАТ «Вінницький олійножировий комбінат» (довідка №1/330 від



04.04.2017 р.); ТОВ «Барлінек Інвест» (довідка №131 від 05.04.2017 р.); ТОВ «Кронос-М» (довідка №99 від 07.04.2017 р.).

Результати досліджень також використовуються в навчальному процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетинговий менеджмент» (довідка №01.02-55/420 від 09.02.2018 р.), Вінницького торговельно-економічного інституту Київського національного торговельно-економічного університету під час викладання дисципліни «Міжнародний маркетинг», «Міжнародна економіка», «Маркетингові дослідження», «Маркетинговий менеджмент» (довідка №01.01-47/519 від 28.03.2017 р.).

### **Повнота викладення положень дисертації у опублікованих працях**

За темою дослідження опубліковано 60 наукових праць загальним обсягом 57,18 д.а., з яких особисто автору належить 47,54 д.а., у тому числі 1 одноосібна монографія, 2 розділи у колективних монографіях, 17 статей у наукових фахових виданнях (із них 11 – у співавторстві), 20 статей у наукових періодичних виданнях інших держав та у виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (із них 12 – у співавторстві), 4 статті в інших виданнях (із них 2 – у співавторстві), 16 публікацій за матеріалами науково-практичних конференцій (із них 11 – у співавторстві). Обсяг друківаних праць та їх кількість відповідає чинним вимогам щодо публікацій основного змісту дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук.

Заслуговує уваги апробація теоретичних положень дисертації на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях і семінарах, зокрема: «Прикладні наукові розробки–2011 (Dynamika naukowuch badan–2011)» (м. Київ, 2011 р.), «Питання сучасної науки і освіти» (м. Київ, 2011 р.), «Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки» (м. Хмельницький, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 рр.), «Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України» (м. Вінниця, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017 рр.), «Prospects of economic development in the global crisis» (Plovdiv, Bulgaria, 2015 р.), «Реклама: інтеграція теорії та практики» (м. Київ, 2015 р.), «Economics, management, law: innovation strategy» (Zhengzhou, China, 2016 р.), «Economics, management, law: challenges and prospects» (New Delhi, India, 2016 р.), «Prospects for development of education and science» (Plovdiv, Bulgaria, 2016 р.), «Глобалізаційні виклики розвитку національних економік» (м. Київ, 2016 р.), «Економіка, фінанси і управління в ХХІ столітті: аналіз тенденцій та перспективи розвитку» (м. Буковель-Київ, 2017 р.), «Розвиток фінансово-економічного становища на різних рівнях управління: підприємство, регіон, держава» (м. Дніпро, 2017 р.), «International scientific conference Economy and Management: Modern Transformation in the Age of Globalization» (Klaipeda, Lithuania, 2017 р.).



В опублікованих працях розкрито основні результати дослідження і його наукову новизну. Це дозволяє стверджувати, що висновки і пропозиції, запропоновані у дисертаційній роботі, є апробованими.

### Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи рівень розробки наукових і методичних положень, обґрунтованість висновків і пропозицій, необхідно відмітити дискусійний характер деяких питань:

1. Рис. 1.5, стор. 57 виглядає незавершеним, закінчується п. «Оцінювання очікуваного економічного, науково-технічного ефекту в результаті виходу на міжнародний ринок», а за логікою мав би закінчуватися етапом «Прийняття рішення про вихід на міжнародний ринок».
2. Автор наводить «Класифікацію форм міжнародного маркетингу за ступенем активності підприємств на ринку» рис.1.9. стор. 86, а на стор. 88 табл. 1.8 розглядає «Фази адаптації підприємства в процес міжнародного маркетингу відповідно до концепції міжнародного маркетингу багатонаціонального та глобального ринку». Вважаємо, що потребує пояснення співвідношення виділених форм і фаз адаптації підприємства в процес міжнародного маркетингу відповідно до концепції міжнародного маркетингу багатонаціонального та глобального ринку.
3. Вважаємо, що «Структурно-логічна схема процесу прийняття рішення про вихід підприємства на міжнародний ринок» стор. 130 рис. 1.26 виглядала б більш завершеною, якщо була б представлена у вигляді алгоритму і була більш деталізованою.
4. Враховуючи тему дисертаційної роботи і те, що це дослідження присвячено управлінню маркетинговою діяльністю підприємств, потребує обов'язкового роз'яснення застосування груп індикаторів для оцінювання конвергенції досліджуваних структур табл. 2.3 стор. 199.
5. В наведеній таблиці «Характеристика структурних процесів в економіці України» стор. 244 табл.3.1 для повної характеристики структурних процесів не вистачає їх графічної інтерпретації.
6. При побудові рис. 3.1, стор. 248, рис. 3.4 стор. 258, рис. 3.5 стор. 258 цікаво було б подивитися на залежність яка б могла описати тенденцію зазначених процесів.
7. Заслуговує уваги визначене автором маркетингове спрямування бізнесу українських аграріїв в умовах міжнародної диверсифікації стор. 356, табл. 4.4. Разом з тим, автором не чітко означено, які саме можливості існують у вітчизняних підприємств при виході на зазначені ринки, в чому вони проявляються.

Загалом, наведенні зауваження не знижують наукової та практичної цінності проведеного Ковінько Оленою Миколаївною дослідження та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації.



Дисертантом успішно вирішено завдання з розробки маркетингового механізму управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу, а також практичних рекомендацій щодо вдосконалення науково-практичних підходів до визначення стану і рівня маркетингового управління бізнесом аграрних підприємств України відповідно до сучасних викликів міжнародних ринків.

### **Ступінь використання матеріалів і висновків кандидатської дисертації**

Матеріали, висновки, наукові і практичні результати кандидатської дисертації Ковінько О.М. «Маркетингове управління збутовою діяльністю підприємства (за матеріалами переробних підприємств Вінницької області)», захищеної у 2006 році за спеціальністю 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук, у даній дисертації, яку подано на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, не використовувалися.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Структура дисертації є збалансованою. Робота виконана у науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. За обсягом, змістом, структурою, повнотою викладу результатів, оформленням вона відповідає встановленим вимогам.

Зміст автореферату у повній мірі відображає основні положення, висновки і пропозиції дисертаційної роботи, достатньо ґрунтовно розкриває всі положення наукової новизни, представлені у дисертації, дає повне уявлення про здобутки наукової роботи, що виносяться на захист. Структура і зміст автореферату відповідають вимогам нормативних документів.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Ковінько Олени Миколаївни на тему «Маркетинговий механізм управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу» за змістом матеріалу, науковою новизною результатів, рівнем їх обґрунтування й достовірності, а також за теоретичною і практичною цінністю висновків і рекомендацій, відповідає вимогам, які висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Обрану тему розкрито, мету досягнуто повністю, завдання роботи виконано. Тематика та зміст роботи відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).



На підставі проведеного аналізу доцільно зробити висновок, що дисертаційна робота «Маркетинговий механізм управління підприємствами в умовах міжнародної диверсифікації бізнесу» відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. № 567 (зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 656 від 19.08.2015р., №1159 від 30.12.2015р. та №567 від 27.07.2016р.), а її автор – Ковінько Олена Миколаївна – 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, професор,  
завідувач кафедри інформаційних систем  
управління Донецького національного  
університету імені Василя Стуса  
Міністерства освіти і науки України  
(м. Вінниця)



О.М. Анісімова

