

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора,
професора кафедри маркетингу Луцького національного технічного
університету Кузьмака Олега Івановича
на дисертаційну роботу Карпенка Віталія Леонідовича на тему
«Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів
підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних
викликів», подану на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук за спеціальністю
08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

**Актуальність обраної теми дослідження та її зв'язок
із науковими програмами, планами, темами**

Актуальність дисертаційної роботи Карпенка В. Л. зумовлена необхідністю розвитку теоретико-методологічних засад і прикладного інструментарію підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах посилення глобалізаційних процесів, трансформації ринкових зв'язків, зростання конкуренції та геополітичної нестабільності. У цьому контексті обґрунтованим є авторський акцент на тому, що конкурентоспроможність підприємств дедалі більшою мірою визначається здатністю ефективно інтегрувати інноваційні та маркетингові процеси в систему корпоративного управління. У роботі доведено, що за сучасних умов проблема конкурентоспроможності потребує переосмислення підходів до формування корпоративних механізмів управління, здатних забезпечувати синергію ресурсного, ринкового, управлінського та інтеграційного потенціалу підприємств. Особливої актуальності дослідженню надає врахування трансформаційних процесів в економіці України та викликів, пов'язаних із воєнними і повоєнними умовами розвитку.

Актуальність теми посилюється недостатньою розробленістю окремих аспектів формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів, наявністю інституційних обмежень розвитку корпоративного сектору та потребою удосконалення науково-методичних підходів до стратегізації конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів. Заслужовує на увагу підхід автора, за якого зазначена проблематика розглядається не лише у площині традиційних підходів до управління конкурентоспроможністю, а через поєднання інноваційної, маркетингової та інтеграційної складових, що формує

більш комплексне бачення механізмів зміцнення конкурентних переваг підприємств.

Обрана тема дослідження є частиною тематики науково-дослідних робіт Хмельницького національного технічного університету. Зокрема, результати дослідження виконані в межах низки НДР, серед яких: «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» № 0114U000272; «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» № 0115U000223; «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» № 0117U001169; «Формування соціально-трудоного потенціалу в підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» № 0118U000229; «Формування стратегії просування підприємства в інтернет-мережі на засадах SMM-маркетингу» № 0122U201589; «Маркетингова стратегія розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку» № 0123U104704 .

Змістовий зв'язок дисертації з наведеними темами простежується через обґрунтування гіпотези щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації розвитку інтегрованої корпоративної структури, формування методологічних принципів інтеграційної компетентності, виділення інноваційно-маркетингового ядра управління, визначення індикаторів ефективності маркетингових процесів та розроблення функціоналу маркетингової стратегії на ринку молочної продукції .

В цілому, тема дисертаційної роботи є актуальною, своєчасною та науково значущою, а її зв'язок із науковими програмами, планами і темами є підтвердженим, змістовним і таким, що відображає послідовну участь здобувача у розробленні проблематики корпоративного управління, інноваційного маркетингу та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Аналіз дисертаційної роботи, реферату та наукових публікацій дає підстави стверджувати, що сформульовані у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації є належно обґрунтованими, достовірними й характеризуються високим рівнем наукової аргументованості. Їх обґрунтованість забезпечується внутрішньою логікою дослідження, відповідністю поставленої мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження отриманим результатам, а також послідовністю переходу від теоретико-методологічного обґрунтування до прикладних рішень.

Достовірність наукових положень підтверджується використанням належної методологічної бази дослідження, основу якої становлять фундаментальні положення економічної теорії, теорії систем, теорії управління, теорії конкуренції та конкурентоспроможності, а також комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, релевантних предмету дослідження.

Застосування структурно-логічного, інституційного, економіко-статистичного аналізу, стратегічного моделювання, експертного оцінювання та маркетингової діагностики забезпечило належний рівень доказовості отриманих результатів і обґрунтованість сформульованих висновків.

Важливою підставою для підтвердження достовірності результатів є широка та репрезентативна інформаційна база дослідження, що включає нормативно-правові акти, офіційні статистичні матеріали, фінансову звітність підприємств, результати анкетних опитувань та власні розрахунки автора. Опрацювання 384 джерел засвідчує належну глибину теоретичного аналізу та достатній рівень опрацювання наукової проблематики.

Додатковим аргументом на користь обґрунтованості наукових результатів є їх верифікація через авторські концептуальні та прикладні розробки. Заслуговує на увагу, що в роботі наукові положення підтверджуються не лише теоретичними узагальненнями, а й моделюванням процесів формування стратегічних альянсів, застосуванням методу Форсайт у стратегізації розвитку корпоративних структур, розробленням інноваційно-маркетингового ядра управління інтегрованими структурами, а також адаптацією матриці «Маркон» для оцінювання конкурентоспроможності асортиментних позицій. Поєднання авторських концептуальних рішень із використанням релевантного аналітичного інструментарію підсилює доказовість, методологічну верифікованість та практичну обґрунтованість отриманих результатів.

Важливим підтвердженням достовірності результатів є їх апробація у науковому середовищі та практичне впровадження, що засвідчується довідками про впровадження, публікаціями у фахових виданнях, одноосібною монографією, а також працями, індексованими у міжнародних наукометричних базах Web of Science Core Collection та Scopus.

Зазначене в сукупності дає підстави вважати сформульовані у дисертації наукові положення, висновки та рекомендації достатньо обґрунтованими і достовірними.

Новизна результатів дисертаційної роботи

Узагальнення основних теоретичних положень, методологічних підходів і прикладних розробок дисертаційної роботи В. Л. Карпенка, а також критичний аналіз особистого внеску автора у вирішення поставленої наукової проблеми свідчать про наявність низки вагомих результатів, які містять елементи наукової новизни та мають важливе науково-практичне значення для розвитку теорії корпоративного управління та управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах глобалізаційних викликів.

Вперше в дисертаційній роботі:

– концептуалізовано сутність управлінської парадигми стратегізації підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур, методологічним ядром якої визначено інтеграційну компетентність, а ключовим механізмом реалізації корпоративні інноваційно-маркетингові процеси, що координують

інтеграцію знань, ресурсів і організаційних рішень у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності (п. 4.1, табл. 4.1-4.2, с. 276–282; п. 5.2, табл. 5.9-5.12, с. 374-379). На відміну від існуючих парадигм, автор акцентує не лише на ресурсній або інституційній складовій, а й на динамічній інтеграційній компетентності як системоутворювальному елементі;

– розроблено оригінальний науково-методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії у стратегічних альянсах, який базується на зіставленні потенціалу інтеграційної компетентності з фактичним рівнем ефективності взаємодії за інтегральними індексами довіри, координації, узгодженості та задоволеності (п. 5.1, табл. 5.7, с. 362-373). Цей інструментарій дозволяє здійснювати регулярний моніторинг структурних і мотиваційних диспозицій учасників альянсу, що раніше не отримувало такого комплексного кількісно-якісного втілення;

– сформульовано та обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури. Організаційне забезпечення реалізується через створення в стратегічному альянсі Ініціативної Координаційної Ради, а інструментальне через виділення в структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструменту трансформації стратегічних орієнтирів у ринкові конкурентні переваги (п. 5.1, с. 341-342; п. 5.2, табл. 5.9-5.12, с. 374-379). Це положення суттєво розвиває ідеї стратегічного менеджменту в контексті міжфірмової інтеграції;

– розроблено структурні моделі створення стратегічних альянсів у молокопереробній промисловості, які передбачають широкий спектр гнучких угод між учасниками при збереженні їх юридичної та господарської самостійності (п. 4.3, рис. 4.3-4.6, с. 315-326; п. 5.1, рис. 5.7-5.8, с. 357-360). Запропоновані моделі відрізняються більшою адаптивністю порівняно з традиційними кластерами чи холдингами.

У процесі дослідження удосконалено:

– науково-методологічні підходи до корпоративного управління шляхом синтезу теорій агентських відносин, менеджерської гегемонії та ресурсної залежності, що дозволило розглядати корпоративне управління в координатах «правове регулювання – функціональна ефективність» (п. 1.3, табл. 1.6, рис. 1.6, с. 95-100);

– поелементний склад процесів вибору методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності молокопереробної корпорації з додаванням переліку типових управлінських ситуацій і ключових завдань діагностування, а також обґрунтуванням доцільності застосування матриці «Маркон» (п. 2.2, рис. 2.3, табл. 2.10, с. 153-163);

– науково-методичний підхід до позиціювання функціоналу кобрендингу в стратегічних альянсах як інноваційного акселератора маркетингового просування з чітким виділенням маркетингової, інтеграційної та стратегічної функцій (п. 5.3, рис. 5.12-5.15, с. 395-405).

Дістали подальшого розвитку:

– сутнісне наповнення дефініції «корпорація» як багатовимірної соціально-економічної системи, що поєднує функції суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності (п. 1.1, с. 69-71);

– напрями інституційного аналізу корпоративних структур через виокремлення критеріїв інституалізації та порівняння класичної корпорації з українським акціонерним товариством (п. 1.2, табл. 1.3-1.4, рис. 1.2, с. 74-82);

– теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю корпоративних структур шляхом інтеграції структурного, поведінкового, еволюційного та інституціонального підходів (п. 2.1, табл. 2.1-2.2, с. 125-134);

– термінологічний апарат корпоративного управління за рахунок введення та розкриття сутності нових категорій: «стратегізація функціоналу управління розвитком корпоративних структур», «інтеграційна компетентність корпоративних структур», «інноваційно-маркетингове ядро стратегізації конкурентоспроможності», «ринкова проактивність» тощо (п. 4.1, с. 279; п. 5.1, с. 336; п. 5.2, с. 374, 387-388);

– концепція конкурентних сил М. Портера, доповнена конкретизацією завдань функціональних служб та матрицею стратегій конкурентоспроможності в координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності» (п. 2.3, табл. 2.12-2.14, рис. 2.8, с. 174-186);

– науково-методичні підходи до цифровізації процесів формування конкурентних переваг стратегічних альянсів та інструментарій стратегічного управління на засадах технології Форсайт (п. 5.1, рис. 5.6, с. 355-357; п. 5.2, табл. 5.13-5.14, рис. 5.10, с. 380-386).

Отримані в дисертації результати характеризуються високим рівнем наукової аргументованості, ґрунтуються на глибокому теоретичному аналізі, емпіричних даних та підтверджені практичною апробацією. Основні положення, висновки, пропозиції та рекомендації дисертаційної роботи є всебічно обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та вирізняються високою науковою новизною. Вони суттєво розвивають сучасну теорію та методологію управління конкурентоспроможністю корпоративних структур в умовах глобалізаційних викликів і можуть бути рекомендовані для широкого використання в науці та практиці.

Оцінка змісту, структури та завершеності дисертації

Дисертаційна робота В. Л. Карпенка В. Л. має чітку, логічно виважену та класичну структуру, яка повністю відповідає вимогам Положення про присудження наукових ступенів та спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Робота викладена на 522 сторінках машинописного тексту, з яких основний зміст становить 395 сторінок. Вона включає анотацію, вступ, п'ять розділів (кожен з яких складається з трьох підрозділів), висновки до кожного розділу, загальні висновки, список використаних джерел (384 найменування) та 12 додатків на 57 сторінках. Дисертація містить 71 таблицю та 55 рисунків, значна частина яких

(24 таблиці та 17 рисунків) займають повні сторінки. Така насиченість ілюстративним матеріалом свідчить про високий рівень систематизації емпіричних даних і візуалізації концептуальних положень, що суттєво підвищує наочність і переконливість викладу.

Структура дисертації є раціональною і дозволяє послідовно розкрити логіку наукового пошуку від теоретичного осмислення сутності корпоративних відносин і конкурентоспроможності до емпіричної діагностики галузі, концептуальних розробок і практичних рекомендацій. Кожен розділ логічно впливає з попереднього, створюючи цілісне наукове полотно, що демонструє високий рівень методологічної дисципліни автора.

У вступі автор ґрунтовно обґрунтував актуальність теми в контексті сучасних геополітичних зрушень і глобалізаційних викликів, чітко визначив зв'язок дослідження з планами науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету, сформулював мету і завдання, об'єкт і предмет дослідження. Постановка завдань є системною, цілеспрямованою і повністю кореспондує з метою дисертації, що свідчить про високий рівень наукової культури та методологічної зрілості автора.

Перший розділ «Теоретичні основи формування корпоративної діяльності підприємств» відзначається глибоким теоретичним узагальненням і міждисциплінарним підходом. Автор детально розглянув еволюцію корпоративної форми організації бізнесу (п. 1.1, табл. 1.1, с. 53-57), дослідив головні ознаки корпорації за різними науковими підходами (п. 1.1, рис. 1.1, с. 59-70), систематизував елементи інституалізації класичної корпорації та українського акціонерного товариства (п. 1.2, табл. 1.3, с. 75), проаналізував суб'єкти корпорації і відносини між агентами інституційного середовища (п. 1.2, рис. 1.2, табл. 1.4, с. 78-81), здійснив порівняння класичної та нової моделі цілей корпорації (п. 1.2, табл. 1.5, с. 85-86), структуризував елементний склад корпоративної моделі управління та ефекти від її реалізації (п. 1.2, рис. 1.5, с. 92), а також проаналізував ключові ідеї теорій корпоративного управління та їхній вплив на чинники конкурентоспроможності компаній (п. 1.3, табл. 1.6, с. 96). Візуалізація позиціонування теорій корпоративного управління за спрямованістю ухвалення рішень (п. 1.3, рис. 1.6, с. 97-99) є вдалим і наочним прийомом. Розділ закладає потужну теоретико-методологічну основу для всього дослідження.

Другий розділ «Методологія формування, оцінювання і розвитку конкурентоспроможності підприємств» демонструє високий рівень методологічної культури. Автор провів порівняння сучасних наукових підходів у теорії конкуренції (п. 2.1, табл. 2.2, с. 125-135), структуризував за атрибутами і процесами множину складових управління конкурентоспроможністю підприємств (п. 2.1, рис. 2.1, табл. 2.3, с. 137-140), дослідив маркетингове забезпечення формування конкурентних переваг за різних типів проблем управління (п. 2.1, табл. 2.4, с. 142), розробив структурно-логічну схему ідентифікації та діагностики чинників конкурентних переваг (п. 2.2, рис. 2.3, с. 149-154), критично розглянув переваги і недоліки сучасних методів оцінки конкурентоспроможності підприємства (п. 2.2, табл. 2.10, с. 163-169), сформулював структурно-логічну модель оцінки з урахуванням чинників

функціонально-галузевої конкуренції (п. 2.3, рис. 2.7, с. 173), систематизував інноваційні стратегії (п. 2.3, табл. 2.13, с. 180-182) і запропонував оригінальну матрицю стратегій конкурентоспроможності в координатах «інноваційність – маркетингова активність» (п. 2.3, рис. 2.8, с. 186-187). Узагальнення переваг промислових підприємств при входженні у корпоративну структуру (п. 2.3, табл. 2.15, с. 190-192) має важливе практичне значення. Розділ вирізняється глибиною методологічного аналізу та оригінальністю авторських розробок.

Третій розділ «Детермінанти забезпечення й оцінка рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України» має яскраво виражений аналітичний характер і ґрунтується на солідній емпіричній базі. Автор дослідив внесок молокопереробної галузі у досягнення цілей сталого розвитку ООН (п. 3.1, табл. 3.1, с. 197-198), проаналізував динаміку показників сировинної бази, якості молочної сировини, споживання, експорту та імпорту молочних продуктів (п. 3.1, табл. 3.3-3.6, рис. 3.1-3.8, с. 200-215), згрупував виробників молочної продукції в Україні (п. 3.2, рис. 3.9, с. 216-218), провів структурно-динамічний аналіз результатів діяльності та позиціонування молокопереробних підприємств Хмельницької області за ключовими фінансовими показниками (п. 3.2, табл. 3.9-3.13, рис. 3.10-3.11, с. 221-238), а також дослідив маркетингові фактори підвищення їх конкурентоспроможності (п. 3.3, табл. 3.14-3.17, рис. 3.12-3.19, с. 238-260). Цей розділ демонструє високий рівень володіння методами економіко-статистичного аналізу та вміння поєднувати загальнодержавні тенденції з регіональними особливостями.

Четвертий розділ «Концептуальні засади формування конкурентних переваг корпоративними структурами» є концептуальним ядром роботи. Автор сформував парадигмальні основи стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур за умов глобалізаційних викликів на базі розвитку інтеграційних компетенцій (п. 4.1, с. 266-284), розробив комплекс методологічних принципів та їх відповідність складовим інтеграційної компетентності (п. 4.1, табл. 4.1-4.2, с. 281-282), обґрунтував стратегічні альянси як найбільш гнучкий і практичний інструмент забезпечення синергії в молокопереробній галузі (п. 4.2, табл. 4.6-4.10, с. 296-312) і здійснив моделювання процесів їх формування з визначенням критеріїв відбору учасників, етапів взаємодії та механізмів координації (п. 4.3, с. 313-330). Розділ вирізняється концептуальною глибиною і високим рівнем оригінальності.

П'ятий розділ «Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих структур молокопереробної галузі в розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів» є логічним завершенням і найбільш прикладною частиною дисертації. Автор довів, що активна взаємодія в рамках стратегічних альянсів дозволяє отримати вагомі конкурентні переваги, сформулював принципи організаційної взаємодії (п. 5.1, табл. 5.1, с. 335-341), обрав і обґрунтував методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії (п. 5.1, табл. 5.6-5.7, с. 367-370), запропонував створення Ініціативної Координаційної Ради (п. 5.1, рис. 5.5, рис. 5.7-5.8, с. 341-342, 358-360), систематизував напрями цифровізації інноваційно-маркетингових процесів (п. 5.2, с. 373-392), запропонував індикатори

ефективності маркетингових процесів у сфері інновацій (п. 5.2, табл. 5.9-5.12, с. 375-379), сформував модель системи маркетингу (п. 5.2, рис. 5.11, с. 389-391) та розробив інноваційну модель кобрендингу в стратегічному альянсі (п. 5.3, рис. 5.13, с. 396-399). Цей розділ найбільш повно демонструє практичну спрямованість і прикладну цінність проведеного дослідження.

Обґрунтовані загальні висновки до роботи чітко відображають основні результати дослідження і повністю відповідають поставленим завданням. Список використаних джерел укладено відповідно до чинних академічних вимог і свідчить про ґрунтовне опрацювання сучасного наукового доробку.

Структура й зміст дисертаційної роботи відзначаються високою логікою, послідовністю викладу, глибокою взаємозв'язаністю теоретичних, методологічних і прикладних аспектів. Робота є завершеною, самостійною і високопрофесійною науковою кваліфікаційною працею, яка повністю відповідає вимогам спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях та їх відповідність встановленим вимогам

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи В. Л. Карпенка В. Л. опубліковано у 59 наукових працях загальним обсягом 62,78 друкованих аркушів, з яких особисто автору належить 51,02 д.а. (81,3 % загального обсягу). Структура публікацій автора є достатньо репрезентативною, зокрема: 1 одноосібна монографія та 4 розділи у колективних монографіях (загальний обсяг 28,00 д.а., з них автору належить 26,85 д.а.); 5 статей у наукових виданнях, включених до наукометричних баз даних Web of Science Core Collection та/або Scopus (загальний обсяг 7,40 д.а., з них автору належить 2,31 д.а.); 24 статті у провідних фахових наукових виданнях України (загальний обсяг 21,95 д.а., з них автору належить 17,74 д.а.); 3 статті у наукових виданнях іноземних держав (загальний обсяг 2,06 д.а., з них автору належить 0,94 д.а.); 22 публікації апробаційного характеру в матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій (загальний обсяг 3,37 д.а., з них автору належить 3,18 д.а.).

Така кількість і структура публікацій свідчить про системну наукову роботу автора протягом тривалого періоду та високий рівень продуктивності. Особливо варто відзначити значний обсяг монографічних публікацій, що підтверджує глибину теоретичних узагальнень, а також наявність статей у міжнародних наукометричних базах, які демонструють визнання результатів дослідження на міжнародному рівні.

Аналіз змісту дисертаційної роботи, автореферату та опублікованих праць дозволяє стверджувати, що основні наукові положення, висновки і рекомендації дисертації знайшли повне, логічно завершене та аргументоване відображення в публікаціях автора. У працях, виконаних у співавторстві, особистий внесок здобувача чітко відокремлений і відображено повною мірою, що підтверджує самостійність проведеного дослідження.

Опубліковані матеріали вирізняються високим рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічністю та методологічною послідовністю. Вони охоплюють усі ключові аспекти дослідження від теоретичних засад корпоративного управління та інтеграційної компетентності до методологічних інструментів оцінки конкурентоспроможності, емпіричного аналізу молокопереробної галузі та прикладних моделей стратегічних альянсів, інноваційно-маркетингового ядра та кобрендингу. Результати дослідження пройшли широку апробацію на численних міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, де отримали позитивну оцінку наукової спільноти.

Кількість, структура, обсяг і науковий рівень опублікованих праць повністю відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Публікаційна активність автора свідчить не лише про повноту викладу наукових результатів, а й про їхню зрілість, апробованість і готовність до впровадження в наукову та практичну діяльність.

Значущість результатів дослідження для науки і практики, рекомендації щодо їх подальшого використання

Дисертаційна робота В. Л. Карпенка В. Л. є самостійним, завершеним і високопрофесійним науковим дослідженням, результати якого характеризуються суттєвою теоретичною глибиною та вираженою практичною значущістю. Автор розробив концептуальні засади формування конкурентних переваг корпоративними структурами та обґрунтував механізми стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур молокопереробної галузі на основі розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів. Отримані результати суттєво збагачують теорію корпоративного управління, управління конкурентоспроможністю підприємств та міжфірмової інтеграції в умовах глобалізаційних викликів.

Наукова значущість дослідження полягає у формуванні нової управлінської парадигми стратегізації конкурентоспроможності корпоративних структур, розробці оригінального методологічного інструментарію (маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії, матриці стратегій конкурентоспроможності, моделі інноваційно-маркетингового ядра, технології Форсайт для інтегрованих структур тощо) та поглибленні теоретичних засад інтеграційної компетентності корпорацій. Ці розробки створюють надійну теоретичну базу для подальших наукових досліджень у сфері економіки та управління підприємствами.

Практична значущість результатів підтверджується широким рівнем їх впровадження в діяльність органів державної влади, регіональних інституцій, підприємств та освітнього процесу. Ступінь впровадження пропозицій і рекомендацій автора засвідчено офіційними довідками:

Верховна Рада України (довідка від 25.02.2026 р. № 04-16/18-2026/41524) відзначила науково-практичне значення пропозицій дисертації та можливість їх врахування в законотворчій роботі.

Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Департамент промислової політики, довідка від 13.03.2026 р. № 3833-06/24605-09) вказало, що результати дослідження сприятимуть управлінню еколого-економічними відносинами та імплементації ініціатив сталого розвитку в умовах інноваційної економіки.

Хмельницька обласна державна адміністрація (довідка № 04.01-23/2026 від 27.02.2026 р.) застосовує розробки автора при підготовці стратегічних документів регіонального розвитку, визначенні трендів молочної галузі, моніторингу економічного стану підприємств та зміцненні конкурентних позицій місцевих виробників.

Хмельницька міська рада (довідка № 21 від 25.02.2026 р.) використовує рекомендації при розробленні програм підтримки підприємництва, формуванні галузевих і міжгалузевих кластерів та удосконаленні механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств громади.

Агенція регіонального розвитку Хмельницької області (довідка № 12 від 28.01.2026 р.) застосовує результати для розбудови стратегічного партнерства між підприємствами агропромислового комплексу Подільського регіону.

Хмельницька торгово-промислова палата (довідка № 22-05/883 від 08.09.2025 р.) використовує висновки дисертації для підвищення зацікавленості вітчизняного бізнесу в інтеграційних процесах при виході на глобальні ринки.

Особливої практичної цінності набувають результати, впроваджені безпосередньо на підприємствах молокопереробної галузі. Підтверджено ефективність використання розробок автора в реальних виробничих умовах:

ПП «Дживальдіс» (довідка № 68 від 27.03.2025 р.) застосовує рекомендації автора при формуванні програми розвитку корпоративних відносин, що дозволило суттєво знизити ризики корпоративних конфліктів і підвищити стабільність внутрішньої взаємодії;

ТОВ «Деражнянський молочний завод» (довідка № 970/1 від 18.12.2025 р.) використовує розроблені моделі стратегічних альянсів для розбудови інтеграційних форм співробітництва в галузі, що сприяє консолідації ресурсів і посиленню спільних конкурентних позицій;

ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка № 393 від 17.02.2026 р.) впроваджує рекомендації щодо розвитку кобрендингу, завдяки чому вдалося посилити цінність торговельних марок і покращити їх позиціонування на ринку;

ТОВ «Віньковецький сирзавод» (довідка № 106/1 від 24.04.2025 р.) активно застосовує матрицю «Маркон» для оптимізації асортиментної політики, що дало змогу знизити витрати на введення нових видів продукції та більш точно коригувати інноваційну складову асортименту відповідно до ринкових потреб;

ТОВ «Баранівський молокозавод» (довідка № 115 від 03.12.2025 р.) використовує складові цифровізованого маркетингу для підвищення рівня поінформованості споживачів, посилення гнучкості взаємодії зі стейкхолдерами та удосконалення логістичних процесів при роботі з зарубіжними партнерами;

ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (довідка № 47 від 04.06.2025 р.) застосовує рекомендації щодо цифровізації виробничих і управлінських процесів, що дозволило суттєво покращити контроль якості продукції та підвищити ефективність взаємодії з ринком;

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка № 236 від 15.05.2025 р.) використовує результати дослідження при формуванні корпоративної маркетингової політики та стратегій спільної діяльності з партнерами, що сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і зміцненню загальної конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, теоретичні та науково-методичні розробки дисертації впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Інноваційний маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств» та «Підприємницькі мережі: форми організації міжфірмових взаємодій суб'єктів підприємництва» (довідка від 30.10.2025 р. № 015/160). Це дозволяє готувати фахівців нового покоління, здатних ефективно застосовувати сучасні інструменти корпоративного управління та маркетингу.

Результати дисертаційного дослідження В. Л. Карпенка В. Л. мають значний потенціал для подальшого використання в різних сферах. Вони можуть бути успішно застосовані органами державної влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації державної політики підтримки корпоративних інтеграційних процесів, розробці стратегій розвитку молокопереробної галузі, а також регіональних програм підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості; підприємствами молокопереробної та суміжних галузей харчової промисловості – для створення та розвитку стратегічних альянсів, впровадження механізмів кобрендингу, цифровізації інноваційно-маркетингових процесів, оптимізації асортиментної політики та підвищення ринкової проактивності інтегрованих корпоративних структур; науково-дослідними установами – як теоретичну та методологічну основу для подальших досліджень проблем управління конкурентоспроможністю інтегрованих корпоративних структур в умовах глобальних трансформацій та євроінтеграційних процесів; вищими навчальними закладами – для оновлення змісту навчальних програм і курсів з дисциплін стратегічного маркетингу, корпоративного управління, інноваційного менеджменту та маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств.

Таким чином, отримані в дисертації наукові результати мають високу теоретичну і практичну цінність, підтверджені широким рівнем впровадження та заслуговують на активне використання в науковій, освітній і господарській діяльності.

Відповідність змісту реферату основним положенням дисертації

Дисертаційна робота В. Л. Карпенка В. Л. повністю відповідає встановленим вимогам до кваліфікаційних наукових праць на здобуття

наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Реферат дисертації адекватно й достатньо повно відображає основний зміст роботи, її ключові теоретичні положення, методологічні підходи, емпіричні результати та практичні рекомендації. Він не містить відомостей, які б суперечили або виходили за межі основного тексту дисертації, і дає чітке уявлення про сутність, новизну та значущість проведеного дослідження.

Аналіз реферату та дисертації свідчить про їхню високу внутрішню узгодженість. У рефераті коректно і стисло викладено актуальність теми, мету і завдання дослідження, об'єкт і предмет, методологічну основу, наукову новизну (з чітким розподілом на «вперше», «удосконалено» та «дістали подальшого розвитку»), практичне значення результатів, апробацію та публікаційну активність автора. Особливо варто відзначити, що реферат якісно передає структуру роботи, логіку переходу від теоретичних засад до емпіричного аналізу галузі, концептуальних розробок і прикладних інструментів (зокрема, стратегічних альянсів, інноваційно-маркетингового ядра, кобрендингу та цифровізації процесів).

Основні наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, винесені на захист, знайшли повне відображення як у дисертації, так і в рефераті. Вони є результатом самостійного наукового пошуку автора і не дублюють положення його попередніх дисертаційних досліджень (кандидатської дисертації). Результати роботи пройшли широку апробацію на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, опубліковані у фахових виданнях України, а також у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах даних Scopus та Web of Science, і в періодичних наукових виданнях інших країн, що відповідає високим вимогам до докторських дисертацій.

Таким чином, реферат дисертації В. Л. Карпенка В. Л. є якісним, інформативним і таким, що об'єктивно відображає зміст і основні наукові результати кваліфікаційної роботи. Він повністю відповідає вимогам нормативних документів щодо оформлення авторефератів дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора наук.

Відповідність роботи паспорту спеціальності

Дисертаційна робота В. Л. Карпенка В. Л. повністю відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Її зміст і наукові результати органічно охоплюють низку ключових розділів паспорту, що підтверджує профільність і високий рівень відповідності роботи вимогам спеціальності.

Робота безпосередньо стосується пунктів 1 «Підприємство як суб'єкт господарювання» та 2 «Підприємництво як соціально-економічне явище. Організаційно-правові та економічні форми підприємницької діяльності», оскільки автор здійснює глибокий аналіз корпорації як багатовимірної соціально-економічної системи, досліджує особливості її інституалізації в

українських умовах та обґрунтовує стратегічні альянси як сучасну, гнучку форму міжфірмової інтеграції.

Питання маркетингової та логістичної діяльності підприємства (п. 11), інвестиційної й інноваційної діяльності (п. 12) та фінансово-економічних результатів діяльності підприємства, зокрема конкурентоспроможності (п. 15), розкриваються через розробку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів, позиціонування кобрендингу, цифровізацію маркетингових інструментів, формування інноваційно-маркетингового ядра та комплексну діагностику конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

Нарешті, питання функцій та технології управління підприємством (менеджмент) (п. 17) знайшли відображення в обґрунтуванні парадигми стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури, створенні механізмів координації (зокрема, Ініціативної Координаційної Ради), інструментарію маркетингової діагностики організаційної взаємодії та моделях інтеграційного управління в стратегічних альянсах.

Таким чином, дисертаційна робота має чітко виражений спеціальний характер, її основні наукові результати безпосередньо пов'язані з актуальними проблемами економіки та управління підприємствами і повністю відповідають профілю спеціальності 08.00.04 як за змістом, так і за рівнем наукової кваліфікації.

Дискусійні положення та зауваження

Незважаючи на загальну високу оцінку результатів наукового дослідження В. Л. Карпенка В. Л., дисертаційна робота містить окремі дискусійні положення, які потребують додаткового уточнення або розширення аргументації.

1. У підрозділі 2.1 автор пропонує оригінальну класифікацію специфічних інструментів механізму реалізації конкурентних переваг у межах корпоративних структур (табл. 2.5, с. 144). Переважна частина наведених інструментів і процедур має виразно фінансовий характер, що викликає потребу в глибшому обґрунтуванні їхнього місця та ролі в загальній системі забезпечення конкурентних переваг корпорацій, особливо у взаємозв'язку з інноваційно-маркетинговими процесами, які є центральними у дисертації.

2. У підрозділі 3.1 (табл. 3.8, с. 219) представлено SWOT-аналіз молокопереробної галузі України «з позицій присутності на глобальних ринках». Однак у пояснювальному тексті акцент зроблено переважно на внутрішніх чинниках галузі, тоді як зовнішні можливості та загрози, пов'язані з реальною присутністю українських підприємств на глобальних ринках, розкриті менш детально. Додаткове розкриття цього аспекту дозволило б повніше обґрунтувати стратегічні перспективи галузі в умовах глобальної конкуренції.

3. У підрозділі 3.2 (с. 228-237) автор проводить детальний фінансовий аналіз молокопереробних підприємств Хмельницької області, включаючи динаміку доходів і чистого прибутку, розрахунок ключових фінансових коефіцієнтів та порівняльну SW-характеристику. Аналіз є змістовним і наочно

демонструє значну диференціацію підприємств регіону за рівнем фінансової стійкості. Водночас зв'язок отриманих фінансових показників з маркетинговими, інноваційними та інтеграційними чинниками конкурентоспроможності розкритий недостатньо повно. Глибше висвітлення цього взаємозв'язку дозволило б чіткіше показати фінансові результати не лише як наслідок поточної діяльності, а й як стратегічний чинник підвищення конкурентоспроможності в контексті запропонованої автором парадигми інноваційно-маркетингового ядра.

4. У підрозділі 4.1 (табл. 4.3, с. 286) та подальшому викладі синергетичний ефект від інтеграції розглядається переважно з позитивного боку (економія на масштабі, консолідація ресурсів, підвищення капіталізації тощо). Водночас поза увагою автора залишилися можливі негативні прояви синергії – зростання витрат на координацію діяльності учасників, ризики конфліктів корпоративних культур, зниження гнучкості управління та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Додатковий розгляд обох сторін синергетичного ефекту зробило б аргументацію більш збалансованою та методологічно повною.

5. Запропонована в підрозділі 5.3 модель кобрендингу в стратегічному альянсі (рис. 5.13, с. 398) позиціонується автором як апробована на підприємствах молокопереробної галузі Хмельницької області. Однак методика проведення апробації, її масштаби, конкретні результати та рівень готовності підприємств до практичної реалізації моделі описані недостатньо детально. Розширення цього аспекту, зокрема через наведення більш конкретних даних про впровадження та отримані ефекти, підвищило б переконливість практичної складової дослідження.

Наведені зауваження носять дискусійний і рекомендаційний характер. Вони не применшують теоретичного і практичного значення дисертаційної роботи, виконаної В. Л. Карпенком В. Л. на високому науковому рівні.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Карпенка Віталія Леонідовича на тему «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» за змістом, структурою, рівнем теоретико-методологічного опрацювання та наукової кваліфікації відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Робота є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому розв'язано важливу наукову проблему, пов'язану з формуванням корпоративних інноваційно-маркетингових процесів як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізаційних викликів. Одержані результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю, а також свідчать про вагомий особистий внесок здобувача у розвиток теорії та практики корпоративного управління.

Основні наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є логічно викладеними, належно аргументованими та ґрунтуються на комплексному аналізі теоретичних і прикладних аспектів досліджуваної проблематики. Зміст реферату узгоджується з основними положеннями дисертаційної роботи. Результати дослідження пройшли належну апробацію у вітчизняних і міжнародних фахових виданнях, у тому числі у виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах, та знайшли практичне застосування в діяльності державних органів, регіональних адміністрацій і підприємств.

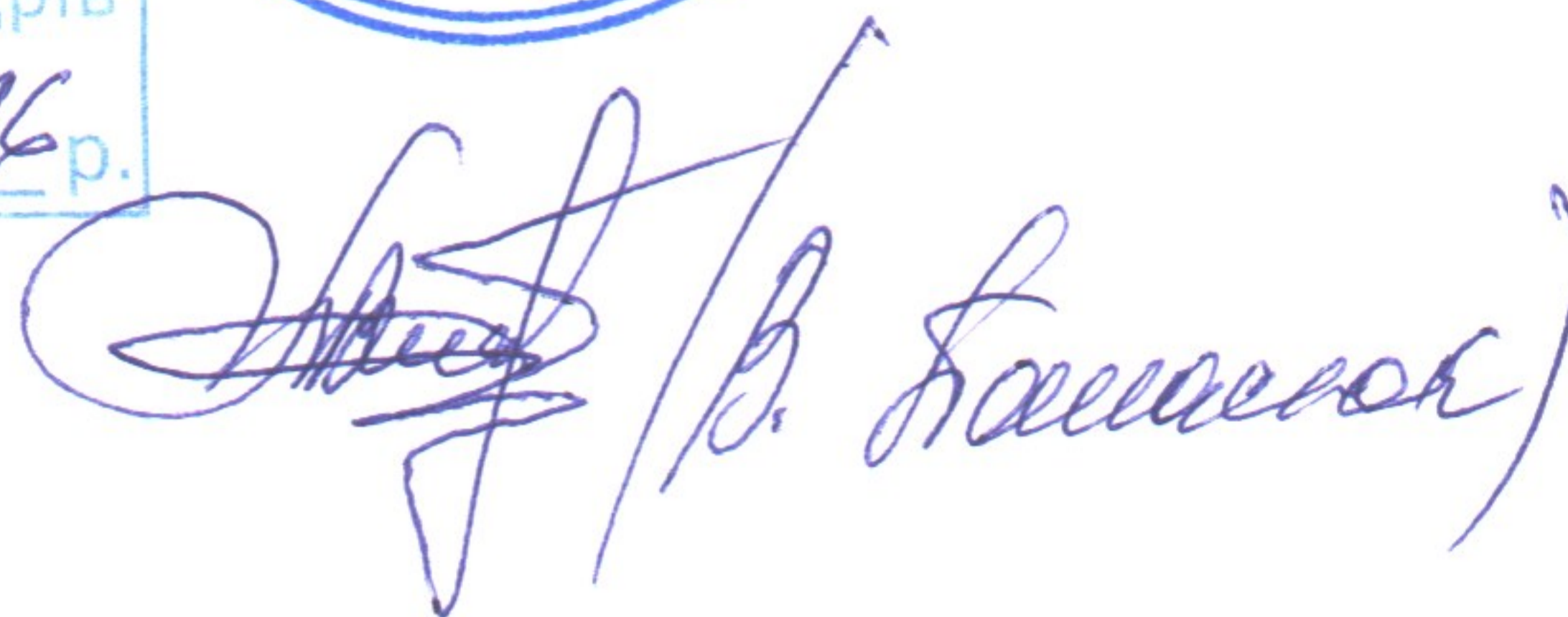
Зазначене дає підстави стверджувати, що дисертація Карпенка В. Л. відповідає вимогам, встановленим до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук відповідно до пунктів 7-9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. №1197 (зі змінами), а її автор Карпенко Віталій Леонідович 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
професор кафедри маркетингу,
Луцького національного
технічного університету МОН
України



Олег КУЗЬМАК



(В. Карпенко)

