

**ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА  
доктора економічних наук, професора  
Шипуліної Юлії Сергіївни**

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**

Сучасний етап розвитку як світової, так і національної економіки відзначається посиленням глобалізаційних тенденцій, зростанням геополітичної нестабільності та загостренням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. За таких умов особливої ваги набуває забезпечення конкурентоспроможності підприємств як ключової передумови їх стабільного функціонування та довгострокового розвитку. Водночас визначальну роль у формуванні економічної динаміки відіграють корпорації, які концентрують значну частину виробничого, інвестиційного та інноваційного потенціалу, впливають на напрями розвитку національних економік і виступають рушійною силою структурних трансформацій.

Актуальність теми дисертаційного дослідження обумовлена об'єктивною потребою в адаптації корпоративного сектору до деструктивних викликів сучасності, які руйнують традиційні механізми господарювання. Традиційні підходи до управління конкурентними перевагами наразі втрачають свою дієвість, що вимагає розробки нових концептуальних положень, здатних об'єднати інноваційний розвиток та маркетингову активність у цілісну систему стратегічного менеджменту. Саме синергія технологічного оновлення та гнучкого маркетингового інструментарію створює підґрунтя для нарощування ринкової вартості та зміцнення позицій корпорацій у повоєнній економіці.

Попри значний науковий інтерес до цієї проблематики, багато аспектів формування інтегрованих інноваційно-маркетингових процесів залишаються дискусійними або недостатньо висвітленими, особливо в розрізі надання стратегічного вектора ключовим функціям управління розвитком підприємств. Це підтверджує своєчасність обраного автором напряму дослідження, спрямованого на систематизацію теоретичних засад та розробку практичних важелів підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Актуальність та наукова цінність питань, які розглянуто та вирішено у дисертації Карпенка В. Л. підтверджується використанням результатів дисертаційної роботи під час виконання науко-дослідних тем з державною реєстрацією Хмельницького національного університету, зокрема: «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» (№ ДР 0114U000272); «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (№ ДР 0115U000223); «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (№ ДР 0117U001169); «Формування соціально-трудоного потенціалу в підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (№ ДР 0118U000229); «Формування стратегії просування підприємства в інтернет-мережі на засадах SMM-маркетингу» (№ ДР 0122U201589); «Маркетингова стратегія розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку» (№ ДР 0123U104704).

В межах зазначених тем автором сформульовано й обґрунтовано: наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури; комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності, визначено її зв'язок з ефективністю організаційної взаємодії та їх вплив на конкурентоспроможність корпоративних структур; індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності (асортиментно-інноваційні, технологічні, споживчі, маркетингово-комунікаційні, фінансово-економічні та інтеграційні) тощо.

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

Одержані результати підтверджують досягнення поставленої у дисертаційній роботі мети – обґрунтування концептуальних засад та розробка теоретико-методологічних, науково-методичних положень і прикладних

рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів. Завдання дослідження визначені чітко, їх виконання підкріплено відповідними висновками і положеннями наукової новизни. Мета і завдання реалізовані у повній мірі. Наукові положення, висновки і пропозиції, які містяться в дисертаційній роботі базуються на фундаментальних положеннях теорії систем, економічної теорії, теорії управління, теорії конкуренції та конкурентоспроможності, загальнонаукових й спеціальних методах пізнання явищ і процесів щодо функціонування й розвитку соціально-економічних систем. Також опрацьовано значну кількість інформаційної бази (загалом 384 джерел) та апробації результатів наукового дослідження на різних рівнях управління (13 довідок про практичне впровадження).

Достовірність наукових висновків дисертаційного дослідження Карпенка Віталія Леонідовича доводить використання положень нормативно-правових актів України, нормативних документів, даних Державної служби статистики України, даних зарубіжної офіційної статистики, фінансової звітності корпоративних підприємств, наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, даних анкетних опитувань, інформації мережі Інтернет, а також результатів власних досліджень автора.

Обґрунтованість наукових висновків дисертаційного дослідження підтверджує використання автором таких методів: гносеологічного і контент-аналізу (історичний, логічний, аналітичний, декомпозиції, узагальнення) – підпункти 1.1–1.3; структурно-логічного аналізу – підпункти 2.1–2.3; аналізу, синтезу, системного підходу та наукового абстрагування – підпункти 5.1–5.2; економіко-статистичного і порівняльного аналізу – підпункти 3.1–3.3; інституційного аналізу – підпункт 4.1; стратегічного аналізу – підпункт 4.2; графічного моделювання – підпункти 4.3 та 5.3; опитування та експертного оцінювання – підпункт 5.1. Особливо варто наголосити на високому рівні застосування методу графічної візуалізації – для наочного відображення та підтвердження результатів дослідження.

### **Новизна результатів дисертаційного дослідження**

Наукова новизна результатів дисертації Карпенка В. Л. полягає у розробці теоретико-методологічних та прикладних засад формування інноваційно-маркетингових процесів як ключового фактора конкурентоспроможності корпорацій. Автор пропонує вирішення проблеми щодо корпоративних структур як складних соціально-економічних систем, ефективність яких визначається

рівнем інтеграційної компетентності.

До найбільш вагомих результатів, що визначають науковий внесок автора слід віднести такі:

– автор вперше запропонував концептуальний підхід управлінської парадигми стратегізації підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур за інтеграційною компетентністю механізмів реалізації інноваційно-маркетингових процесів (підпункт 4.1, с. 276–282; підпункт 5.2, с. 374–379);

– розроблено оригінальний науково-методичний підхід до оцінки ефективності взаємодії партнерів у альянсах, де запропоновано використовувати систему інтегральних індексів: довіри, координації, узгодженості та задоволеності, що дозволяє глибше оцінити якість партнерства (підпункт 5.1, с. 362–373);

– сформульовано наукову гіпотезу щодо створення в інтегрованих структурах Ініціативної Координаційної Ради (для узгодження стратегічних цілей) та виділення інноваційного маркетингу як функціонального інструмента реалізації цих цілей (підпункт 5.1, с. 341–342; підпункт 5.2, с. 374–379);

– розроблено прикладні структурні моделі створення стратегічних альянсів на прикладі молокопереробної промисловості, які дозволяють досягати ефекту масштабу та синергії (підпункт 4.3, с. 315–326);

– удосконалено підхід до позиціонування кобрендингу в альянсах, що дозволяє прискорити комерціалізацію нових продуктів за рахунок зниження ринкових ризиків та використання синергії як підвищення рівня довіри споживачів (підпункт 5.3, с. 395–405).

Подальшого розвитку в дисертаційній роботі набули наведені нижче положення:

– автором виокремлено специфічні критерії інституалізації, що дозволило виявити суттєві відмінності між класичними корпораціями та акціонерними товариствами. Це має важливе значення для діагностики очікувань потенційних учасників щодо входження до інтегрованих структур (підпункт 1.2, с. 74–82);

– запропоновано матрицю стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності», що дає можливість менеджменту чітко визначати ключові показники ефективності (KPI) та ризики для кожного стратегічного положення (підпункт 2.3, с. 174–186);

– обґрунтовано підходи до цифрової трансформації інструментів формування конкурентних переваг, що дозволяє інтегрувати асортиментну політику, логістику та контроль якості у єдину цифрову систему стратегізації корпорації (підпункт 5.2, с. 380–386);

– запропоновано адаптовану технологію Форсайт для стратегічного управління інтегрованими структурами, використання якої дозволяє будувати гнучкі дорожні карти розвитку та забезпечувати оперативне реагування на зміни в турбулентному ринковому середовищі (підпункт 5.1, с. 355–357).

Основні положення дисертації, висновки та пропозиції, що наводяться як логічний підсумок проведеної автором роботи, є достатньо повними і обґрунтованими з високим ступенем наукової аргументації та новизни.

### **Оцінка змісту, структури та завершеності дисертації**

Дисертаційна робота Карпенка В. Л. побудована за класичною логікою наукового пошуку та повністю відповідає встановленим вимогам до робіт такого рівня. Структура дисертації включає анотацію, вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 522 сторінки, у т. ч. 395 сторінок основного тексту. Робота містить 71 таблицю, 55 рисунків, 12 додатків, розміщених на 57 сторінках. Список використаних джерел налічує 384 найменування.

У вступі здобувачем наведено достатній рівень обґрунтування вибору теми дослідження та вмотивовано її актуальність, сформульовано мету та основні задачі, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, представлено дані щодо їх апробації і впровадження.

Перший розділ «Теоретичні основи формування корпоративної діяльності підприємств» присвячено розкриттю теоретичних основ корпоративної діяльності. Автор розглядає корпорацію як складне поєднання економічних, правових та соціально-управлінських аспектів, що дозволяє глибше зрозуміти її внутрішню природу. У роботі показано, що цілісність та успішність таких структур тримається на розгалуженій мережі управлінських зв'язків та різноманітності організаційних форм. Здобувач вдало систематизував наукові погляди на корпоративне управління, представивши його як систему взаємовідносин між акціонерами, керівниками та всіма зацікавленими сторонами. Аналізуючи українські реалії, автор зауважує, що попри певні інституційні диспропорції перехідного періоду, саме умови трансформаційної економіки створили передумови для переходу на міжнародні стандарти менеджменту. Важливим є висновок про те, що сучасне управління має не просто забезпечувати контроль, а й надавати компаніям стратегічну силу для розвитку та зміцнення їхніх конкурентних позицій.

У другому розділі «Методологія формування, оцінювання і розвитку

конкурентоспроможності підприємств» дисертант формує методологічний фундамент для оцінювання і розвитку конкурентоспроможності. Основним внеском тут є доведення доцільності інтеграції структурного, поведінкового, еволюційного та інституціонального підходів для комплексного аналізу ринкового середовища. Автор обґрунтовує використання методології, яка органічно поєднує якісні та кількісні методи оцінювання. Особлива увага приділяється взаємозв'язку інноваційних і маркетингових процесів у формуванні конкурентних стратегій. Доведено, що саме інтеграція підприємств у корпоративні структури забезпечує необхідну синергію ресурсів та інституційну стабільність.

Третій розділ «Детермінанти забезпечення й оцінка рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України» містить глибокий аналіз детермінант конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України. Автор надає оцінку відповідності діяльності галузі цілям сталого розвитку за умов глобальних викликів та проводить ґрунтовний структурно-динамічний аналіз підприємств Хмельницької області. У розділі детально досліджено маркетингові фактори, що впливають на ринок молочної продукції, та виявлено ключові тенденції, які визначають рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання на регіональному та національному рівнях.

Четвертий розділ присвячено концептуальним засадам формування конкурентних переваг. Автор доводить, що стійкість ринкових позицій досягається через орієнтацію на синергію ресурсів і стратегічну адаптивність. Запропоновано авторське трактування управлінської парадигми, що базується на ціннісних орієнтирах та інституційній гнучкості. Значна увага приділена стратегічним альянсам як гнучкій формі інтеграції, що сприяє оптимізації постачання, модернізації виробництва та розвитку експортного потенціалу. Автор також здійснює практичне моделювання процесів формування таких альянсів у межах молокопереробної галузі.

У п'ятому розділі розкрито питання стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих структур. Автор обґрунтовує цю категорію як синтез стратегічного бачення й операційної діяльності на основі сучасних маркетингових та управлінських технологій. Розроблено модель стратегічного управління та аргументовано використання дорожніх карт як інструменту реалізації стратегії. Окремо висвітлено значення цифровізації маркетингу та маркетингової діагностики як механізмів адаптації до змін. Важливим елементом розділу є обґрунтування кобрендингу як дієвого

інструменту прискорення комерціалізації інновацій через об'єднання маркетингових зусиль учасників альянсу.

Подані загальні висновки дисертаційного дослідження, в яких відображено найбільш вагомні результати. Список використаних джерел оформлено згідно зі встановленими вимогам. За змістом робота є логічною та відповідає 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 положення дисертації опубліковано у 59 наукових працях, серед яких: 1 одноосібна монографія, 4 розділи у колективних монографіях; 5 статей у наукових виданнях, включених до наукометричних баз даних WoS та Scopus; 3 статті у виданнях іноземних держав; 24 статті у фахових наукових виданнях України; 22 публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць становить 62,78 д.а., 51,02 д.а. – належить автору. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук згідно існуючих вимог.

Дисертаційна робота виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності та етичних норм наукової спільноти. Зміст матеріалів свідчить про те, що всі наукові положення, які виносяться на захист, є результатом особистого інтелектуального пошуку здобувача. Під час експертного аналізу не виявлено ознак порушення наукової етики, а використання ідей та результатів інших дослідників супроводжується належними посиланнями, що підтверджує високу культуру цитування автора.

Ознайомлення зі змістом праць та авторефератом дає підстави стверджувати, що викладені результати базуються на інструментальному фундаменті, пройшли необхідну апробацію та повністю відповідають вимогам, що висуваються до дисертацій такого рівня. Порядок оприлюднення результатів дослідження та їх представлення науковій спільноті відповідає нормам чинного законодавства.

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

Дисертація Карпенка В. Л. є самостійним завершеним науковим дослідженням, результати якого характеризуються практичною значущістю в контексті можливості їх застосування державними інституціями та суб'єктами

господарювання в контексті формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Ступінь впровадження рекомендацій автора та окремих результатів дослідження підтверджено відповідними документами установ, організацій та підприємств: Комітету з питань економічного розвитку Верховної Ради України (довідка від 25.02.2026 р. № 04-16/18-2026/41524); Департаменту промислової політики Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України (довідка від 13.03.2026 р. № 3833-06/24605-09); Департаменту економічного розвитку Хмельницької обласної державної адміністрації (довідка від 27.02.2026 р. № 04.01-23/2026); Управління економіки Хмельницької міської ради (довідка від 25.02.2026 р. № 21); Хмельницької торгово-промислової палати (довідка від 08.09.2025 р. № 22-05/883); Агенції регіонального розвитку Хмельницької області (довідка від 28.01.2026 р. № 12); ПП «Дживальдіс» (довідка від 27.03.2025 р. № 68); ТОВ «Деражнянський молочний завод» (довідка від 18.12.2025 р. № 970/1); ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка від 17.02.2026 р. № 393); ТОВ «Вінковецький сирзавод» (довідка від 24.04.2025 р. № 106/1); ТОВ «Баранівський молокозавод» (довідка від 03.12.2025 р. № 115); ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (довідка від 04.06.2025 р. № 47); ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 15.05.2025 р. № 236).

Теоретична значущість отриманих у дисертаційній роботі Карпенка В. Л. результатів полягає у розробці теоретико-методологічних основ формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі.

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін, як: «Інноваційний маркетинг», «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств», «Стратегічний маркетинг», «Підприємницькі мережі: форми організації міжфірмових взаємодій суб'єктів підприємництва» (довідка від 30.10.2025 р. № 015/160).

У цілому, основні положення і рекомендації дисертації є теоретично доведеними та ґрунтуються на результатах проведених досліджень.

### **Відповідність змісту реферату основним положенням дисертації**

Роботу викладено у науковому стилі з дотриманням логічної послідовності подання матеріалу. За всіма ознаками дисертація та реферат відповідають встановленим Міністерством освіти і науки України вимогам до дисертацій на

здобуття наукового ступеня доктора наук. Реферат ідентично відображає зміст дисертації та основні пункти наукової новизни. Наукові положення, висновки та рекомендації, представлені на захист, не містять наукових результатів, викладених у кандидатській дисертації.

### **Відповідність роботи паспорту спеціальності**

Дисертаційна робота Карпенка В. Л. відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) за такими пунктами: 1. Підприємство як суб'єкт господарювання. 2. Підприємництво як соціально-економічне явище. Організаційно-правові та економічні форми підприємницької діяльності. 11. Маркетингова та логістична діяльність підприємства. 12. Інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства. 15. Фінансово-економічні результати діяльності підприємства: конкурентоспроможність підприємства на внутрішньому ринку; реструктуризація та санація підприємства; банкрутство та ліквідація підприємства. 17. Функції та технологія управління підприємством (менеджмент).

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Попри загальну позитивну оцінку результатів наукового дослідження Карпенка В. Л., дисертаційна робота не позбавлена зауважень і дискусійних положень, що можуть стати предметом обговорень під час захисту:

1. Вважаючи достатньо обґрунтованим авторський підхід щодо синтезу теорій агентських відносин та ресурсної залежності (підпункт 1.3, с. 95–99), зауважуємо, що в умовах інтеграції корпорацій з різним технологічним рівнем виникає небезпека прихованої експлуатації ресурсів більш потужного партнера. На нашу думку, варто було б детальніше уточнити, які саме контрольні механізми в запропонованій моделі управління здатні мінімізувати опортуністичну поведінку топ-менеджменту на стадії розподілу спільного фінансового результату (прибутку).

2. Для аналізу асортименту корпоративних підприємств автор використовує матрицю «Маркон» (підпункт 2.2, С. 164–170, та підпункт 3.3, с. 254–260). Хоча вона поєднує якісні та кількісні показники, проте за своєю суттю вона є статичною у динамічному середовищі, тобто фіксує поточний стан. В умовах різкої зміни купівельної спроможності, результати розрахунків можуть втрачати актуальність швидше, ніж будуть ухвалені управлінські рішення, що вимагає додаткового обґрунтування.

3. Автор вводить поняття «інтеграційна компетентність» як ядро парадигми управління розвитком корпоративної структури (підпункт 4.1, с. 280–285). Проте вважаємо, що застосування цього терміна потребує додаткового обґрунтування автора щодо чіткішого відмежування від існуючих концепцій «динамічних спроможностей» або «реляційних спроможностей».

4. Запропонована автором система маркетингової діагностики ефективності взаємодії серед низки індексів, що включено до її складу, базується на суб'єктивних індексах довіри (підпункт 5.1, табл. 5.7, с. 369). Потребує додаткового обґрунтування яким чином автор пропонує уникати когнітивних упереджень та навмисного викривлення даних при оцінці експертами рівнів довіри, координації, комунікацій тощо, якщо ці експерти є представниками різних, часто конкуруючих за ресурси, структур у межах альянсу.

5. У п'ятому розділі автор активно пропагує кобрендинг як інструмент посилення ринкових позицій альянсу (підпункт 5.3, с. 393–410). Проте кобрендинг несе значні репутаційні ризики: фатальна помилка або втрата якості продукції одного учасника альянсу автоматично кидає тінь на всіх інших партнерів під спільним брендом, тому потребують додаткового обґрунтування автора можливі механізми захисту репутації добросовісних учасників альянсу.

Разом з тим, викладені зауваження і побажання не применшують теоретичного і практичного значення результатів дисертаційної роботи Карпенка В. Л. та високого рівня її виконання, до того ж окремі з них доцільно врахувати у подальшій науковій роботі автора.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Карпенка Віталія Леонідовича «Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» за змістом відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Зміст і структура дисертації відповідають визначеній меті, що дозволило вирішити важливу наукову проблему, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та прикладних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дисертаційна робота є самостійним завершеним науковим дослідженням, виконаним на актуальну тему, відзначається науковою новизною та практичною значимістю результатів.

Реферат за своїм змістом відповідає основним положенням, висновкам і

пропозиціям, що викладені в дисертації. Наукові положення, висновки і рекомендації, представлені дисертантом у рефераті, належним чином розкриті та обґрунтовані. Результати дисертації відповідним чином оприлюднено, наукові розробки мають належний рівень практичного впровадження.

«Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів» є завершеним науковим дослідженням, що відповідає вимогам, які встановлені до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, відповідно до пп. 7-9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1197 із відповідними змінами, а її автор Карпенко Віталій Леонідович заслуговує присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:**

професор кафедри маркетингу  
Національного технічного університету  
«Харківський політехнічний інститут»,  
доктор економічних наук, професор

