

ВІДГУК

опонента

доктора економічних наук, професора

Райко Діани Валеріївни

на дисертаційну роботу Келмановича Олександра

«Маркетингове стратегічне управління фінансово-економічною безпекою

підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін»,

представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 075 – Маркетинг

Галузь знань: 07 – Управління та адміністрування

### **1. Актуальність теми, її зв'язок з науковими програмами досліджень**

Принципово якісні зміни у розвитку промислового виробництва, що характеризують поточний етап розвитку світової економіки, вимагають застосування більш ефективних інструментів управління на макро- та мікро рівнях. На сьогоднішній день все більша концентрація ресурсів та капіталізація бізнесу загострюють конкурентну боротьбу і вимагають прийняття нових стратегічних рішень, нового інструментарію підприємства, що враховує умови конвергенції трансформаційних змін за його використання. Створення міцних конкурентних позицій економіки України передбачає підвищення рівня ефективності виробничо-господарської діяльності промислових підприємств. Конкурентоспроможність та прибутковість підприємства в умовах нестабільного і мінливого зовнішнього середовища залежить не стільки від наявних матеріальних та виробничих ресурсів, скільки від здатності підприємства гнучко адаптуватися до умов ринку в процесі всебічного і постійного аналізу та управління фінансово-економічною безпекою самого підприємства, діяльності конкурентів, ефективно використовувати власний стратегічний потенціал, підтримувати внутрішні зв'язки між членами колективу та зовнішні зв'язки з урахуванням умов маркетингового стратегічного управління. З цих позицій слід виділяти визначальну роль маркетингу у розвитку сучасного промислового підприємства: життєздатність та ефективність діяльності підприємства перебувають у цілковитій залежності від рівня розвитку маркетингової діяльності на підприємстві. З цих позицій слід виділяти визначальну роль формування маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційних змін. Тому питання маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін, що є метою роботи, стає одним з актуальніших напрямів дослідження у галузі менеджменту організацій, та одним з актуальніших напрямів дослідження.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, у яких розглядаються питання формування маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційних змін щодо



теоретичних основ та практичних аспектів стратегічного управління та його оцінювання, залишаються недостатньо дослідженими і розробленими. Тому, дослідження теоретичного базису формування маркетингової стратегії підприємств в умовах трансформаційних змін є важливим кроком щодо вдосконалення підходів до управління, а також сприятиме підвищенню фінансово-економічної безпеки українських підприємств. Отже, зростаюча необхідність в науковому обґрунтуванні та розробці теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційних змін, підтверджує важливість обраної теми дисертації Олександра Келмановича.

Актуальність теми дисертаційної роботи підтверджується і тим, що обраний напрямок дослідження є складовою частиною науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України: № 5Б-2022 «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212), де автором досліджено методи забезпечення маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою в умовах трансформаційних змін.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність, новизна і практична значущість**

Дисертаційна робота Келмановича Олександра присвячена розробці теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо формування маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства в умовах конвергенції трансформаційних змін.

Серед найбільш вагомих наукових досягнень автора слід відзначити наступні:

– вперше обґрунтовано та розроблено концептуальну процесно-компетентнісну модель структурної синхронізації стратегічного маркетингового забезпечення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін, яка є підґрунтям формування унікальної концепції суб'єкта в системі маркетингового стратегічного управління з використанням удосконалених управлінських дій персоналу підприємства щодо формування та успішної реалізації маркетингової стратегії; визначено складові фінансово-економічної безпеки у забезпеченні маркетингової діяльності підприємства та запропоновано комплекс функцій, принципів, інструментарію та методичного забезпечення маркетингу фінансово-економічної безпеки, що забезпечують напрями підвищення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства;

– побудовано архітектоніку маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою промислового підприємства, яка базується на визначені цілей, системи принципів, інструментарію, методів, технологій та комплексу функцій і складових, підґрунтям якого є синхронізації маркетинг-менеджменту та основ підвищення безпеки за принципами функціонально-



цільового і процесного управління, планування. Все це забезпечує комплексне використання ефективної реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін;

– запропоновано авторське визначення формулювання категорій «маркетингу», «стратегічного маркетингу» та «маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства», що розкриває функціонально-цільове та процесне наповнення маркетингового стратегічного управління в частині фінансово-економічної безпеки промислового підприємства в трансформаційному середовищі ведення бізнесу;

– удосконалено науково-методичний підхід до процесів ціноутворення в частині забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства за взаємоузгодженістю із маркетинговою концепцією та базовими цілями забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства із визначенням тенденцій впливу факторів, їх вагомості, оцінкою ризиків і загроз для підвищення ефективності комунікативної політики продажів товарів підприємства;

– набуло подальшого розвитку науково-методичний підхід до побудови рівневого цілеспрямування у частині забезпеченні маркетингу фінансово-економічної безпеки промислового підприємства, який передбачає вчасне внесення корективів для проведення ситуаційного аналізу, тактичного і стратегічного планування, маркетингового синтезу і контролінгу в нестабільному бізнес-середовищі для підприємств щодо пришвидшення реалізації сформованих маркетингових стратегій;

– розроблено науково-методичні підходи щодо систематизації зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на маркетингове стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємств;

– сформовано профіль комплексної структуризації та запропоновано аналіз досьє підприємств-конкурентів, який надасть змогу промисловим підприємствам посилити маркетингову політику, визначати загрози на ринку, активізувати діяльність в напрямі розвитку інноваційно-інвестиційних процесів, реалізації стратегічних сценаріїв.

Доказом завершеності дослідження та його високого рівня наукової новизни є обґрунтованість та виваженість у висновках і рекомендаціях автора. Дисертаційна робота демонструє успішне досягнення поставленої мети, вирішення поставлених завдань дослідження та переконливі висновки. Логічна послідовність викладання матеріалу, систематичне використання отриманих результатів дослідження, послідовність аргументів є важливими доказами обґрунтованості формування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційних змін. Глибокий аналіз дослідницьких результатів дозволив зробити позитивні висновки щодо виявлених у роботі елементів наукової новизни.



### 3. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання

Теоретичне значення отриманих автором результатів полягає у тому, що обґрунтовані у дисертації висновки та рекомендації являють цілісне та завершене дослідження, яке містить здобутки, що можуть бути визнані певним окремим внеском в уточнення теоретичного забезпечення процесу щодо дослідження особливостей маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою промислових підприємств, обґрунтуванні теоретико-методичних основ та практичних положень щодо маркетингового забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також побудови архітектури маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою машинобудівних підприємств. Пропозиції дисертації мають достатній ступінь обґрунтованості як теоретичних і методичних розробок, так і практичних рекомендацій.

Основними теоретичними результатами та методичними розробками роботи є: концептуальна процесно-компетентісна модель структурної синхронізації стратегічного маркетингового забезпечення фінансово-економічної безпеки промислового підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін; науково-змістовне формулювання у визначенні категорій «маркетингу», «стратегічного маркетингу» (С. 48-52) та «маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства»; профіль комплексної структуризації та аналізу досьє підприємств-конкурентів, в якому запропоновано здійснювати поглиблену оцінку стратегій конкуруючих підприємств та їх фінансової ефективності, а також фінансовий аналіз на основі виконаної вибірки конкурентів за рядом критеріїв.

Серед результатів дослідження, що мають прикладний характер, слід виділити такі: побудовано архітектуру маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою промислового підприємства; науково-методичний підхід до процесів ціноутворення (формування початкової ціни) в імплементації забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства; науково-методичний підхід до побудови рівневого цілеспрямування у забезпеченні маркетингу фінансово-економічної безпеки промислового підприємства; науково-методичні підходи щодо систематизації зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на маркетингове забезпечення промислових підприємств – що впроваджені установами: Хмельницькою обласною організацією Спілки економістів України (довідка № 7 від 12.09.2024 р.), Департаментом міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької обласної військової адміністрації (довідка № 1964/0-1 від 09.12.2024 р.), Департаментом економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка № 11/00/004/1796-25 від 06.12.2024 р.)

Положення та результати дисертаційної роботи запропоновані до практичного використання та впроваджено у діяльність машинобудівних підприємств Хмельницької та Вінницької областей: ПАТ «Барський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 265 від 02.10.2024 р.), ПрАТ «Калинівський машинобудівний завод» (довідка про впровадження № 168



від 21.10.2024 р.), ТОВ «Краснянське СП «Агротех» (довідка про впровадження № 124 від 19.12.2024 р.), ПАТ «Укрелектроапарат» (довідка про впровадження № 468 від 15.10.2024 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

#### **4. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях**

Основні результати дисертаційного дослідження знайшли достатньо повне відображення у 19 наукових працях, серед яких: 1 стаття у виданні, що індексується і реферується в базах даних Scopus, Web of Science загальним обсягом 1,1 друк. арк. (особисто автору належить 0,4 друк. арк.); 11 статей у фахових наукових виданнях України обсягом 4,94 друк. арк. (особисто автору належить 3,88 друк. арк.); 7 наукових одноосібних публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,24 друк. арк.

Загальний обсяг публікацій 11,56 ум. друк. арк., з них особисто автору належить 5,52 ум. друк. арк.

Основні наукові положення, висновки, рекомендації обговорювалися на науково-практичних конференціях та були офіційно схвалені.

Дисертаційна робота виконана відповідно до встановлених вимог і належним чином відображає основні результати дослідження. Матеріали дисертаційної роботи викладено чітко і послідовно. Зміст опублікованих наукових праць Келмановича Олександра охоплює основні положення та висновки дослідження.

На підставі зазначеного апробацію результатів дисертаційної роботи Келмановича О. слід вважати достатньою.

#### **5. Оцінка відповідності дисертації визначеній спеціальності та вимогам МОН України**

Дисертаційна робота Келмановича Олександра виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності відповідно до поставлених завдань. Матеріал дисертації викладено з дотриманням встановлених вимог до написання даного виду робіт. Зміст дисертаційної роботи характеризується цілісністю, завершеністю, логічною послідовністю і конкретністю викладеного матеріалу. Ілюстративний матеріал допомагає зрозуміти й оцінити основні ідеї роботи. Робота насичена аналізом статистичного матеріалу, таблицями і рисунками, що значно полегшує сприйняття аналітичних досліджень і висновків. У роботі раціонально поєднані теоретичні щодо вирішення наукової задачі з конкретними практичними рекомендаціями, які характеризуються відповідним рівнем їх обґрунтованості. За своїм фаховим спрямуванням дисертаційна робота відповідає переліку напрямів дослідження спеціальності 075 – «Маркетинг», галузі знань: 07 – Управління та адміністрування. За структурою і оформленням дисертація відповідає вимогам МОН України. Анотація за оформленням і обсягом відповідає встановленим вимогам до дисертацій на здобуття доктора філософії.



## 6. Академічна доброчесність

Аналіз дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційного дослідження Келмановича Олександра, свідчить про академічну доброчесність як автора, так і представлених матеріалів.

## 7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Оцінюючи в цілому достатній рівень розробки теоретико-методичних і практичних рекомендацій, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій, необхідно відмітити деякі присутні в ньому дискусійні моменти та недоліки, які потребують подальшого розвитку:

1. Дисертант у першому розділі (С. 33-51), досліджуючи концепції маркетингу та їх еволюційний розвиток у трансформаційному середовищі авторським обґрунтуванням змістовно удосконалює такі економічні категорії як: «маркетинг», «стратегічний маркетинг». Водночас, на наш погляд, доцільно було б зосередити більше уваги на дослідженні саме еволюційного розвитку наукових підходів в управлінні маркетингом фінансово-економічної безпеки підприємств.

2. У другому розділі дисертаційної роботи в ході аналізу рівня маркетингового забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств (С. 111-131), що є актуальним питанням вітчизняного сьогодення, автором було приділено недостатньо уваги зміні ряду умов функціонування машинобудівної промисловості України в умовах війни, що беззаперечно б посилювало саму роботу.

3. У другому розділі автор наводить динаміку основних показників фінансово-господарської діяльності досліджуваних машинобудівних підприємств Вінницької області та міста Хмельницького (С. 129-131). Але, вважаємо, що слід було більше зосередити уваги на дослідженні «слабких місць» машинобудівних підприємств (причин), які призвели до, подекуди, негативних значень, посиливши тим самим й маркетингову складову у забезпеченні фінансово-економічної безпеки.

4. У третьому розділі дисертаційної роботи автором запропоновано архітектоніку маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою промислового підприємства (С. 194-197), в якій наведено визначення ефективності системи маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства. На нашу думку, слід було більше деталізувати яким чином здійснюється оцінка ефективності даної системи, що покращило б розуміння пропозиції впровадження побудованої архітектоніки у діяльність господарюючих суб'єктів.

5. У табл. 3.1 (С. 205-208) автором систематизовані цифрові She-інструменти для проведення аналізу підприємств-конкурентів, однак даний перелік можна розширити за допомогою таких сучасних інструментів як Smartwriter, Cohesive та ін.

Висловлені зауваження і зазначені недоліки несуттєво знижують позитивну оцінку представленої роботи як завершеного оригінального дослідження з формування маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін щодо



теоретичного рівня та практичного значення результатів дисертаційної роботи Келмановича О., а слугують рекомендаціями для подальших досліджень автора.

### **8. Загальний висновок про відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертаційне дослідження Келмановича Олександра виконано на достатньо високому науково-теоретичному рівні, має практичне значення, є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи й практичні рекомендації, які в сукупності дають змогу здійснити процес формування і побудови архітекtonіки маркетингового стратегічного управління фінансово-економічною безпекою підприємства на основі досяжності прогнозних показників. Мета роботи була повністю досягнута автором, а поставлені в ній задачі виконані. Наукові статті та публікації Келмановича О. відображають положення отриманої дисертантом наукової новизни. Положення, результати досліджень, отримані висновки та представлені рекомендації мають теоретико-методичне значення, а також практичну цінність і у сукупності забезпечують вирішення важливої задачі щодо формування теоретико-методичних основ та практичних рекомендацій щодо розробки маркетингової стратегії підвищення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційних змін.

На підставі рецензування поданої до захисту дисертаційної роботи «Маркетингове стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства за умов конвергенції трансформаційних змін» вважаю, що вона за своїм змістом, актуальністю, новизною, важливістю одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованістю та достовірністю, а також практичною цінністю сформованих положень та висновків, відповідає спеціальності 075 «Маркетинг» та діючим вимогам до дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 і 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44, а її автор Келманович Олександр – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – «Маркетинг», галузі знань: 07 – Управління та адміністрування.

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



Діана РАЙКО

Підпис  
Засвідчую

Проректор НТ



Олександр ТРУЦІ