

Спеціалізованій вченій раді ДФ55.051.018  
в Сумському державному університеті

### ВІДГУК

Офіційного опонента на дисертаційну роботу

Кобизського Дениса Сергійовича

### «ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РЕІНЖІНІРИНГУ БІНЕС-ПРОЦЕСІВ МАРКЕТИНГОВОЇ СФЕРИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ»,

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 075 «Маркетинг»

#### 1. Актуальність теми дослідження.

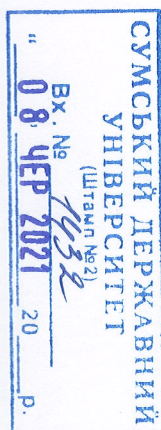
Проблеми сучасного стану і розвитку реінжинірингу є актуальними у всьому світі. Це обумовлено тим, що за мінливості ринкового середовища, перманентних технологічних змін та жорсткої конкуренції, зайняти відносно вільний сектор відповідного ринку компаніям все складніше. Унаслідок глобалізації економіки постійно зростає кількість конкурентів, які можуть виводити на ринок нові продукти та послуги. Перед суб'єктами реальної економіки постає важливе завдання, не тільки перебудувати систему функціонування, але й удосконалити механізми адаптації для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на зовнішніх та внутрішньому ринках. Реінжиніринг є саме тим інструментом, який забезпечує швидке та ефективно перебудування внутрішніх організаційних процесів.

У той же час, на сьогодні як ніколи важливим об'єктом впливу організаційного менеджменту є маркетингові бізнес-процеси. Роль маркетингу у просуванні товарів та послуг та, відповідно, у забезпеченні ефективності діяльності підприємств важко переоцінити. В час, коли поведінкою споживачів фактично управляє реклама, надзвичайно важливо підбирати коректні та ефективні канали комунікації, вчасно формувати стратегію просування товару чи компанії в цілому на відповідних ринках.

Зважаючи на зазначене, вдосконалення інструментарію та розвиток науково-методичних засад реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств є актуальною науковою та практичною задачею, вирішення якої позитивно впливатиме на успішний розвиток промислових підприємств.

Отже подана до захисту дисертаційна робота Кобизського Д.С., метою якої є поглиблення науково-методичних засад та практичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, має значний науковий та практичний інтерес виконана на актуальну та важливу тему.

Обрана дисертантом тема наукового дослідження відповідає планам науково-дослідних робіт Сумського державного університету, а його результати увійшли до звітів виконаних науково-дослідних робіт, зокрема: «Удосконалення маркетингової діяльності промислового підприємства шляхом впровадження



реінжинірингових заходів (на прикладі «Сумський завод «Насосенергомаш»»)» (№ 53.14-01.16/17.СП) та «Механізм управління формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928).

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації** є достатнім, що підтверджується використанням широкого переліку літературних джерел (наукових праць провідних зарубіжних і вітчизняних учених, спеціалізованих видань та матеріалів міжнародних фінансових організацій, галузевих стандартів та стандартів ISO), актуальної нормативної бази (законодавчих і нормативних документів України та інших країн світу) та емпірико-розрахункових даних (статистичних матеріалів Державної служби статистики України, Інтернет-ресурсів, офіційної звітності українських та зарубіжних компаній та власних розрахунків здобувача).

Висновки та рекомендації, які наведені у дисертації, отримані на основі використання комплексу як спеціальних так і загальнонаукових методів дослідження (зокрема порівняльного, статистичного, економіко-математичного аналізу; SWOT-аналізу; методу експертних оцінок; індуктивного методу; методу Евклідової відстані; методу Стерджесса).

**Достовірність** отриманих Кобизьким Д.С. наукових результатів підтверджена відповідними обґрунтуваннями та розрахунками, коректністю використання економетричних методів.

Прикладний характер та цінність наукових висновків і рекомендацій дисертації підтверджується їх практичним використанням в роботі АТ «Сумський завод «Насосенергомаш», ТОВ «Сумський машинобудівний завод», НВП «Насостехкомплект», а також участю здобувача у виконанні двох науково-дослідних тем: «Удосконалення маркетингової діяльності промислового підприємства шляхом впровадження реінжинірингових заходів (на прикладі «Сумський завод «Насосенергомаш»»)» (№ 53.14-01.16/17. СП) та «Механізм управління формування стратегій випереджаючого інноваційного розвитку промислових підприємств» (№ ДР 0117U003928). Дисертаційне дослідження та публікація результатів здійснювалися в тому числі в рамках гранту Президента України докторам наук для здійснення наукових досліджень на 2018 рік на тему: «Реінжиніринг бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств, як складова виведення вітчизняної продукції на міжнародні ринки» (№ ДР 0118U006322; Ф78/180-2018).

Аналіз дисертаційної роботи, розроблених і наведених в ній наукових положень, висновків та рекомендацій дозволяє зробити висновок про належний рівень їх обґрунтованості та достовірності, а також про відповідність теми дисертації профілю спеціальності 075 «Маркетинг».

### **3. Новизна наукових положень і отриманих результатів.**

У дисертаційній роботі представлені результати вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з розробкою пропозицій щодо розвитку та удосконалення науково-методичних засад та практичного інструментарію реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств.

Автором детально вивчено проблематику реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств (зокрема на прикладі машинобудівних підприємств) та запропоновано ряд ідей, які мають безумовну наукову новизну.

Так, зокрема здобувачем удосконалено:

- науково-методичні підходи до ідентифікації та вибору оптимальних стратегічних таргетів та формування стратегій розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств шляхом формування системи зв'язків між сильними, слабкими сторонами, можливостями та загрозами (стор. 164-183), а також до оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства, шляхом обґрунтування специфіки та розробки механізму його оцінювання в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням змін критеріальної бази оцінювання маркетингового потенціалу в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів (стор. 131-148);
- науково-методичний підхід до формування моделі організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу у маркетинговій роботі підприємств шляхом інтеграції “алмазної моделі компанії” Хамера/Чампі та “інтегрального комплексу реінжинірингу маркетингу” Б. Гаджиєва з використанням змісту компонентів та властивостей пострейнжинірингової організаційної структури компанії (стор. 100-118).

Також розвинуто ряд теоретичних та науково-методичних положень:

- уточнено понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств, а саме поняття «реінжиніринг бізнес-процесу (чи їх сукупності)», який розуміється як концепція досягнення найбільш оптимальної організації бізнес-процесу (чи їх сукупності) та способів їх реалізації, що фізично досяжні за наявних можливостей розвитку науково-технічних засобів забезпечення діяльності та економічно обґрунтовані для заданих умов функціонування конкретного суб'єкта господарювання, на підставі досягнення вагомих покращень критично важливих для клієнта бізнес-процесу (чи їх сукупності) характеристик, та з метою задоволення визначених цілей конкретного суб'єкта господарювання та «реінжиніринг маркетингової діяльності», як дефініції, яка, на відміну від існуючих підходів, розуміється як: фундаментальні організаційно-економічні перетворення діяльності підприємства, які забезпечують оперативне визначення вимог важливого для підприємства ринку (клієнту) та забезпечення їх своєчасного і якісного задоволення через організаційний, інформаційний, мотиваційний та інноваційний супровід (стор. 54-91);
- розвинуто науково-методичний підхід до забезпечення формування маркетингових стратегій на основі SWOT/TOWS матриць за рахунок визначення поняття «полярності» економічних зв'язків, що дозволяє удосконалити методичні засади стратегічного планування

маркетингових стратегій під час реінжинірингу бізнес-процесів (стор. 152-207);

- розвинуто організаційно-методичні засади здійснення реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів шляхом формування та виокремлення в окрему цілісну компоненту комплексу заходів із формування кадрового потенціалу реінжинірингу, який передбачає: 1) формування компетенційної моделі реінжинірингової команди на основі запропонованих критеріальних показників та оцінювання відповідності реінжинірингової команди отриманій моделі; 2) коригування реінжинірингової команди для забезпечення її відповідності компетенційній моделі; 3) оцінювання вартості формування кадрового потенціалу реінжинірингу бізнес-процесу (стор. 209-222).

**4. Практичне значення виконаного дослідження** полягає в можливості практичного використання розроблених методичних підходів і конкретних рекомендацій щодо використання організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств для якісного покращення ефективності та результативності їх основної діяльності.

Зокрема у практиці діяльності українських підприємств (що підтверджено відповідними довідками) застосовано ряд висновків та рекомендацій автора:

- в діяльності АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” – 8-ми компонентна система критеріальних показників оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів;
- в діяльності НВО “Насостехкомплект” – модель формування кадрової компоненти реінжинірингу маркетингових бізнес-процесів на основі компетенційної моделі;
- в поточній діяльності ТОВ «Сумський машинобудівний завод» – висновки та пропозиції стосовно ідентифікації та вибору оптимальних стратегічних таргетів та формування стратегій розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств з урахуванням полярності економічних зв'язків між зовнішнім та внутрішнім середовищем компанії.

Окремі положення дисертаційної роботи Кобизського Д.С. впроваджені в навчальний процес Сумського державного університету, зокрема при викладанні навчальної дисципліни «Управління конкурентоспроможністю» (є відповідний акт про впровадження).

**5. Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях.**

Проведений аналіз публікацій Кобизського Д.С. дає підстави стверджувати, що вони повною мірою відображають основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертації. Результати дисертаційного дослідження опубліковані в 21 науковій публікації загальним обсягом 6,42 друк. арк. Із них: 1 стаття – в зарубіжному фаховому виданні, яке включено до міжнародних наукометричних баз; 2 – в фахових наукових



виданнях, що входять до міжнародної наукометричної бази Scopus; 7 статей у наукових фахових виданнях України, які включені до наукометричних баз, підрозділ до колективної монографії; 10 публікацій в збірниках тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

У роботах, опублікованих у співавторстві, чітко зазначено особистий внесок здобувача. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, наведені в дисертації, пройшли апробацію на 10 науково-практичних конференціях.

Опубліковані наукові праці здобувача, які зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам п. 11 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України №167 від 06.03.2019 р.

### **6. Структура та обсяг дисертації.**

Структура дисертації Кобизського Д.С. є цілісною, логічною, завершеною, з коректним застосуванням наукового стилю та мови. Всі розділи тісно пов'язані між собою, що забезпечує цілісне сприйняття досліджуваної проблеми і дозволяє визначити науковий внесок здобувача та ступінь вирішення сформульованих завдань відповідно до теми, мети та завдань дослідження. Оформлення роботи повністю відповідає вимогам МОН України до кваліфікаційних наукових робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до Наказу МОН України від 12.01.2017 р. №40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел, який налічує 254 найменування. Обсяг дисертації – 315 сторінок. Дисертація містить 36 таблиць, 19 рисунків і 14 додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету й основні завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, охарактеризовано інформаційну базу, наведено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, їх апробацію та особистий внесок здобувача.

Перший розділ дисертації містить дослідження статистичних даних та теоретичного підґрунтя залучення реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової діяльності для вдосконалення ефективності роботи промислових підприємств України, яке дозволило уточнити понятійний апарат реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності промислових підприємств, а саме розуміння дефініцій «реінжиніринг бізнес-процесу (чи їх сукупності)» та «реінжиніринг маркетингової діяльності». Також у першому розділі обґрунтовано характерні особливості реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності промислових підприємств, що принципово відрізняють його від інших видів реорганізації (реструктуризації, реконструкції) а також класичних маркетингових стратегій.

Обґрунтовано необхідність впровадження організаційно-економічного забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій діяльності суб'єктів господарювання, що є ефективним та дієвим способом підвищення рівня економічного потенціалу та економічної ефективності діяльності промислових підприємств в умовах ринкових відносин.

Доведено, що для того, щоб увійти на новий ринок українські підприємства мають позбутися дисонансу внутрішніх принципів організації з принципами, що діють на нових ринках, а маркетинг має перенести властивості нового середовища у кожний бізнес-процес підприємства, саме це визначає нову роль маркетингової діяльності в тих кризових умовах, в яких опинилося українське машинобудування.

Грунтуючись на конкретних розрахунках продемонстровано, що з втратою ринку збуту в країнах СНД українська промисловість ще не готова ані ефективно розробляти, ані виготовляти, і тим більш просувати товар, що буде затребуваний на нових ринках збуту.

У другому розділі дисертації обґрунтовані визначальні характеристики, якими має володіти організаційна модель компанії під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів (відкритість, розгорнутість у часі, ітеративність та саморегульованість). Визначено системні недоліки роботи вітчизняних промисловців, зокрема застаріле та неефективне сприйняття змісту поняття організаційної структури компанії. Обґрунтовано ключове завдання реінжинірингу на підприємствах машинобудівної галузі – розкриття нової сутності організаційної структури, її компонентів та задач.

На основі дослідження діяльності машинобудівних підприємств під час проведення реінжинірингу їх бізнес-процесів виокремлено саме ті сфери діяльності підприємств, які мають найбільший вплив на формування маркетингового потенціалу, зокрема: стан та динаміка ринку, на якому здійснюється діяльність підприємства, продажі підприємства, реклама та зв'язки з громадськістю, маркетингові інновації, маркетингове планування, залучення до маркетингової діяльності усіх підрозділів підприємства та сторонніх організацій, інвестиційна та фінансова політика, а також кадровий потенціал.

У третьому розділі здобувачем досліджено засади формування маркетингових стратегій машинобудівних підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів. У процесі наукового пошуку обґрунтовано, що при для стратегічного управління маркетинговою діяльністю промислових підприємств при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів ключове та вирішальне значення має визначена здатність сильних, слабких сторін діяльності підприємства, можливостей та погроз в їх роботі, змінювати “полярність”. Врахування цього ефекту дозволяє досягати оптимуму ефективності господарської діяльності компанії (успішної та повної реалізації обраної маркетингової стратегії) в діапазоні перетину маркетингової активності та актуальних потреб ринку.

Автором розроблено систему критеріальних показників елементів SWOT-аналізу маркетингової діяльності машинобудівних підприємств в період проведення реінжинірингу бізнес-процесів з урахуванням визначених у роботі особливостей у зв'язках між компонентами SWOT-аналізу.

Визначено слабкі та сильні сторони підприємств та розроблено практичні рекомендації для кола основних вітчизняних виробників відцентрових насосів, зокрема: АТ “Сумський завод “Насосенергомаш” (визначено лідером у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумський машинобудівний завод”

(визначено наслідувачем у конкурентному середовищі), ТОВ “Сумська насосна техніка” (визначено претендентом у конкурентному середовищі). Обґрунтовано, що модель компетенцій учасників реінжинірингової команди, яка включає сформовану систему критеріальних показників для відбору персоналу (на яких базується розроблена автором форма опитувальника), спрямована на ефективне проведення персоналом компанії реінжинірингу бізнес-процесів у маркетинговій роботі промислових підприємств.

### **7. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.**

За результатами перевірки дисертаційної роботи Кобизського Д.С. на наявність ознак академічного плагіату встановлено коректність посилань на першоджерела для текстових та ілюстративних запозичень; навмисних спотворень не виявлено. Звідси можна зробити висновок про відсутність порушень академічної доброчесності.

### **8. Дискусійні положення та зауваження по дисертаційній роботі.**

Відзначаючи позитивні сторони дисертаційної роботи Кобизського Д.С., вважаю за необхідне звернути увагу на певні неточності та дискусійні положення.

1. Автором сформовано критеріальну базу оцінювання маркетингового потенціалу промислового підприємства при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів, що включає 8 компонентів, кожна яка складається лише з трьох індикаторів (стор. 134 та далі по тексту). При цьому відсутнє обґрунтування чому саме ці показники та у такій структурі увійшли до вибірки.

2. Не зовсім зрозумілою є аналогія автора щодо принципів побудови характеристичних кривих роботи відцентрового насосу на трубопровідну мережу з принципами успішної роботи компанії на ринку (рис. 2.8). Зокрема, дискусійними є форма, просторове розміщення та функціональний зміст цих кривих з точки зору роботи з маркетинговими стратегіями в рамках здійснення реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств, доцільність власне визначення аналогії з принципами побудови характеристичних кривих роботи відцентрового насосу на трубопровідну мережу

3. На рис. 2.4 (стор. 102) автор наводить організаційний механізм забезпечення функціонування компанії (в т.ч. маркетингової діяльності) під час проведення реінжинірингу бізнес-процесів. При цьому, описуючи зміст компонентів, автор залишає поза увагою окремі важливі елементи, зокрема в «Стратегічному управлінні» – визначення цілей, в «Бізнес-оточенні» – конкурентів та постачальників.

4. Потребує додаткового пояснення практичне застосування авторської інтерпретації основних етапів реінжинірингу бізнес-процесів в маркетинговій діяльності (стор. 117), оскільки не зовсім є чітким та зрозумілим перехід між стадіями та етапами.

5. Наведені автором пропозиції щодо формування маркетингових стратегій при проведенні реінжинірингу бізнес-процесів машинобудівних підприємств (стор. 168) мали б більшу практичну цінність, якби автор також навів конкретні приклади реалізації маркетингової стратегії за умови зміни напрямку впливу визначених елементів.

### 9. Загальний висновок.

Дисертаційна робота Кобизського Дениса Сергійовича «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» виконана на актуальну тему. За своїм змістом дисертація є завершеною самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, в якій отримано нові теоретичні положення та науково обґрунтовані результати, що мають важливе наукове й практичне значення для збільшення конкурентоздатності відтчизняних промислових підприємств.

Дисертація виконана на високому науково-методичному рівні, її зміст відповідає обраній темі дослідження та спеціальності 075 «Маркетинг». Сформульовані в роботі наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними та всебічно обґрунтованими. Визначену мету дослідження досягнуто, а основні завдання вирішено. Опубліковані здобувачем наукові праці повною мірою відображають зміст дисертації, головні результати дослідження, його наукову новизну, практичну значущість і особистий внесок здобувача в науку.

За своїм науковим рівнем, глибиною теоретичних розробок, практичним значенням отриманих результатів, висновків і рекомендацій, структурою, мовою та стилем викладення матеріалу дисертація Кобизського Д.С. «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» відповідає вимогам пунктів 9, 10, 11 «Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 167 від 06.03.2019 р., та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» №40 від 12.01.2017 р. (зі змінами від 31.05.2019 р.).

Викладене вище дозволяє зробити висновок про те, що дисертація «Теоретико-методичні засади реінжинірингу бізнес-процесів маркетингової сфери промислових підприємств» відповідає встановленим вимогам, а здобувач – Кобизський Денис Сергійович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальності 075 «Маркетинг».

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук, кандидат  
технічних наук, професор Харківського  
національного університету  
імені В. Н. Каразіна

*В.О. Бабенко*

В.О. Бабенко

Підпис засвідчую  
Начальник служби управління  
персоналом

