

ВІДГУК
офіційного опонента
кандидата економічних наук, доцента
Косар Наталії Степанівни
на дисертаційну роботу Фроленко Ольги Михайлівни
на тему «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти
стратегічного управління розвитком підприємств
машинобудування», поданої на здобуття
наукового ступеня кандидата економічних наук
за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

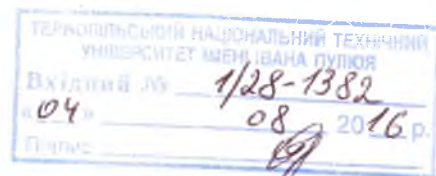
1. Актуальність обраної теми.

Швидка зміна факторів середовища функціонування вітчизняних підприємств, насамперед науково-технічних, політичних, економічних, диференціація потреб споживачів, посилення конкуренції на ринку, обумовлюють зростання значення стратегічного управління їх розвитком. У ньому вагому роль посідає стратегічний маркетинг, який на сучасному етапі розвитку характеризується такими рисами як глобалізм, активність, інноваційність, інтегрованість, цільова орієнтація на збалансованість та гармонізацію інтересів підприємства, споживачів і суспільства загалом, забезпечення партнерства всіх учасників ринкового обміну. Проте підприємство може приймати обґрунтовані стратегічні рішення лише при умові їх належного інформаційного забезпечення про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища свого функціонування з урахуванням специфіки його галузевої приналежності. Така інформація є основою і для прийняття належних рішень на операційному рівні.

Аналіз сучасного стану інформаційного забезпечення стратегічного управління українських машинобудівних підприємств свідчить про існування у ньому низки проблем, які пов'язані з використанням інформаційних систем, які часто не є інтегрованими між собою; різним форматом представлення даних, що утруднює їх подальше використання; обмеженим впровадженням сучасного програмного забезпечення у сфері обробки та аналізу зібраної інформації; недостатньою увагою до проведення досліджень кон'юнктури та суб'єктів ринку.

У цьому контексті визначення напрямків удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування є актуальним завданням, яке потребує ґрунтовного дослідження з урахуванням існуючих можливостей підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

2. Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, темами та планами досліджень.



Дисертаційна робота є складовою науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, зокрема таких як «Розробка теоретичних та методичних положень стратегії активізації конкурентного потенціалу національної економіки» (номер державної реєстрації 0114U001310) та «Інноваційні підходи в управлінні економікою підприємств у сучасних умовах» (номер державної реєстрації 0111U002591).

Внеском автора у розроблення наукової тематики є обґрунтування необхідності використання інформаційно-маркетингового підходу у стратегічному управлінні розвитком підприємств машинобудування та обґрунтування інноваційних технологій, доцільних для подальшого вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств досліджуваної галузі.

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

Ознайомлення з дисертацією, авторефератом, науковими працями у фахових виданнях та іншими публікаціями Фроленко О.М. дозволяє зробити висновок про те, що отримані результати є обґрунтованими і достовірними.

Основні положення представленої роботи, які містять певну наукову новизну, базуються на вивченні та застосуванні автором результатів сучасних фундаментальних та прикладних досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріалів науково-практичних конференцій з проблематики економіки та управління, зокрема маркетингового управління машинобудівним підприємством, нормативних актів державного управління, статистичних джерел Держкомстату України, статистичної та фінансової звітності вітчизняних машинобудівних підприємств, експертних досліджень та власних досліджень автора.

Наукові положення, висновки та рекомендації виконаного дослідження базуються на застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження таких як діалектичного пізнання і узагальнення – з метою визначення сутності деяких теоретичних категорій (розділ 1, с. 32, с. 42-45, с. 56); статистичних – з метою дослідження ринку машинобудівної продукції України (підрозділ 2.1, с. 67-82); експертного опитування – при дослідженні використання маркетингових технологій вітчизняними машинобудівними підприємствами та їх стратегій, використання ними певних інформаційних технологій та програмних продуктів (підрозділ 2.1, с. 82-87, с. 89-92, підрозділ 2.2, с. 106-108); кореляційно-регресійного аналізу і графоаналітичного методу – при визначенні залежності між інформаційним забезпеченням маркетингової діяльності машинобудівних підприємств та їх фінансовими показниками (підрозділ 2.3, с. 117-126); нечітких множин – при моделюванні розвитку стану підприємства із заданим ступенем точності з урахуванням зміни факторів середовища його функціонування (підрозділ 3.1, с. 145-152); узагальнення і наукової абстракції – з метою обґрунтування науково-методичних основ і розроблення системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств (підрозділ

3.2, с. 155-179); аналітично-розрахункового - при оцінці впливу інформаційного забезпечення маркетингової діяльності на ефективність діяльності машинобудівного підприємства (підрозділ 3.3, с. 188-192).

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій автора підтверджена також результатами їх апробації на 13 науково-практичних конференціях різного рівня, впровадженням окремих рекомендацій у діяльність Департаменту економічного розвитку, інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва ТОДА, ТДВ «Стрий Авто», СП «Електронтранс», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна». Результати даного дослідження використовуються також у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та Тернопільського комерційного інституту.

Автором, в процесі викладення змісту дослідження, у логічній послідовності ретельно обґрунтовуються наукові положення, висновки та рекомендації.

У першому розділі «Теоретичні засади інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування» визначено сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислових підприємств в умовах сьогодення, роль у ньому маркетингової компоненти та особливості її реалізації, важливість та завдання інформаційного забезпечення прийняття ефективних управлінських рішень у сфері маркетингу в умовах його глобалізації та спрямованості на формування партнерських відносин з ринковими суб'єктами.

За результатами дослідження встановлено, що ефективне функціонування промислових підприємств на сучасному етапі розвитку, його конкурентні переваги на ринку значною мірою залежать від використання ними інструментів та методів стратегічного управління. Їх успішне впровадження визначається наявністю у підприємств актуальної, своєчасної та повної інформації про ринок та потреби його суб'єктів, що визначає значимість маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств, яка повинна опиратися не лише на інструменти стратегічного маркетингу, але і операційно-тактичного для своєчасного внесення змін у комплекс маркетингу підприємства. Виходячи з цього подане авторське тлумачення сутності маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств, визначено її місце та роль у стратегічному управлінні розвитком промислового підприємства загалом і машинобудівного зокрема. Встановлено, що маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства є основою для формування та підтримки його стійких конкурентних позицій на ринку і позитивної економічної динаміки у довгостроковій перспективі.

Проведене дослідження свідчить, що відправною точкою формування маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств є її належне інформаційне забезпечення. Автором подано класифікацію інформаційних потоків у системі стратегічного управління розвитком підприємства, охарактеризовано методи стратегічного аналізу та програмне забезпечення маркетингової інформаційної системи, що є основою для формування інформаційної бази даних підприємства за окремими функціями стратегічного управління.

У другому розділі «Системний аналіз інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування» визначено чинники побудови системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування на підставі дослідження ринку машинобудівної продукції загалом та продукції автомобілебудування зокрема, проведено діагностику стратегічного управління її виробників, оцінено наявні на машинобудівних підприємствах інформаційно-аналітичні технології реалізації маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком (насамперед прикладні програми та інформаційні продукти автоматизації), досліджено взаємозв'язок між рівнем інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління та показниками фінансово-господарської діяльності аналізованої групи підприємств на підставі даних вторинної маркетингової інформації.

Проведене дослідження свідчить про те, що існує статистична взаємозалежність між фінансовими результатами діяльності машинобудівних підприємств та їх інвестиціями у електронно-обчислювальну техніку і програмне забезпечення, середньою часткою цих інвестицій у величині активів загалом і середнім терміном приросту інвестицій. Тому машинобудівним підприємствам доцільно покращити своє інформаційне забезпечення, що дозволить їм більш обґрунтовано підходити до питань стратегічного управління своїм розвитком з використанням основних інструментів та методів маркетингу.

У третьому розділі «Удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування» розроблено рекомендації щодо трансформації організації стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування з використанням основних положень стратегічного та операційного маркетингу та імплементацією інноваційних технологій управління (насамперед стратегічного індустріального партнерства зі світовими лідерами галузі), формування системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком досліджуваних підприємств на різних рівнях, обґрунтовано важливість впливу інформаційного забезпечення маркетингу на ефективність стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування через визначення ключових індикаторів ефективності.

4. Наукова новизна отриманих результатів.

Основним науковим доробком дисертації слід вважати вирішення науково-практичного завдання щодо розробки і обґрунтування теоретико-методичних положень у сфері удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

Основні положення, які сформульовані за результатами дисертаційного дослідження, відображають особистий внесок Фроленко О.М. у наукове опрацювання поставленої проблеми. У результаті вирішення значної кількості теоретичних і методичних завдань у дисертаційній роботі одержані результати і

висновки, які характеризуються науковою новизною.

Автором удосконалені існуючі наукові підходи до визначення сутності і завдань маркетингу у стратегічному управлінні розвитком промислового підприємства через виділення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівного підприємства, основною метою якої є комбінування корпоративної та маркетингової стратегій у комплексну програму розвитку підприємства для збільшення його здатності формувати виняткову споживчу цінність (с. 32). Здобувачем встановлено, що посилення гнучкості у процесі стратегічного управління вимагає поєднання стратегічної та операційної маркетингової компоненти управлінського процесу (с. 131). Заслужують на увагу визначені місце та роль маркетингової компоненти у стратегічному управлінні розвитком підприємства (рис. 1.3, с. 38).

Автором розвинуто трактування сутності окремих термінів теорії стратегічного управління, зокрема шляхом введення таких понять як «маркетингова компонента стратегічного управління розвитком підприємства», «інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства». Під маркетинговою компонентою стратегічного управління розвитком підприємства здобувач розуміє концептуальну орієнтацію його діяльності на споживача, що включає у себе комплекс дій у сфері прогнозування потреб ринку, його стратегічної сегментації, аналіз попиту на цільових ринках з метою визначення напрямів та форм розвитку підприємства для підвищення його здатності створювати продукти з вищою ніж у конкурентів споживчою цінністю, у т. ч. за рахунок управління поведінкою споживачів (с. 32-33). Вона охоплює сукупність дій щодо обґрунтування напрямів якісних змін внутрішнього середовища підприємства для підвищення його здатності передбачати та оперативно реагувати на зміни споживчого попиту, формувати конкурентні стратегії відповідно до специфіки своєї діяльності і ресурсних можливостей та внаслідок того забезпечувати позитивну економічну динаміку у довгостроковій перспективі (с. 42). Авторське розуміння інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємства зводиться до системи інформаційних потоків, яка формує чітку картину умов функціонування підприємства на ринку в стратегічному періоді, що забезпечує обґрунтований вибір його стратегічних цілей і стратегії діяльності та забезпечує успішність реалізації планів розвитку, функціонально об'єднуючи всі елементи внутрішнього середовища підприємства для оперативного координування і збалансованості здійснюваних змін (с. 56).

Наукова новизна роботи полягає також в удосконаленні методичних підходів до формування системи інформаційного забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства машинобудування з урахуванням необхідності втілення інновацій (с. 38-39, с. 152-153) та з метою забезпечення взаємозв'язку окремих функцій та інструментів маркетингу і процесу стратегічного управління для забезпечення ефективного впливу на споживача (с. 153-154).

Зацікавлення викликають визначені здобувачем чинники зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств, які визначають потребу у модернізації їх інформаційного забезпечення у змінних

умовах функціонування (с. 43, с. 61, с. 74, с. 91, с. 98-128).

В умовах спрямованості діяльності підприємств на формування партнерських відносин із суб'єктами ринку особливої уваги заслуговують розвинуті автором науково-методичні положення щодо використання машинобудівними підприємствами інтеграційної стратегії розвитку - індустріального партнерства для подолання технологічного відставання автовиробників на основі імпорту технологій у короткостроковій перспективі та комбінування імпорту та експорту технологій у подальшій діяльності з обґрунтуванням трьох основних сценаріїв його реалізації та обґрунтування відповідного інформаційного забезпечення при їх реалізації (с. 132-137).

У дисертаційній роботі удосконалені методичні положення стосовно аналізу маркетингової інформації для оцінки стану машинобудівного підприємства на основі теорії нечітких множин (с. 145-152), використання якої дозволяє змодельовати розвиток стану підприємства із заданою точністю залежно від зміни показників його зовнішнього та внутрішнього середовища.

Наукова новизна роботи полягає також у розробленій структурно-функціональній моделі системи інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком машинобудівних підприємств (с. 158-161), яка включає у себе чотири елементи функціонального складу управлінського процесу (управлінські завдання, організаційну структуру та інформаційну систему, інформаційну культуру та кадри) і процеси, які їх поєднують (інтерпретація, набуття знань, реалізація інформаційного забезпечення та визначення цінності) та визначає показники для оцінки їх ефективності. Аналіз вищеподаних показників дозволить розробити обґрунтовані рекомендації щодо покращання окремих складових інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування.

У цьому аспекті заслуговує також на увагу запропонована Фроленко О.М. система оцінки впливу інформаційного забезпечення на ефективність стратегічної діяльності машинобудівного підприємства з використанням ключових індикаторів ефективності (с. 186-187), які виділяються залежно від визначених бізнес-процесів стратегічного маркетингового управління та складових зовнішнього середовища підприємства. Їх розрахунок дозволить визначити, які ключові бізнес-процеси стратегічного управління потребують удосконалення для досягнення бажаних фінансових показників діяльності підприємства та його становища на ринку.

У сучасних умовах підвищити конкурентоздатність машинобудівного підприємства на ринку дозволить використання ним концепції партнерського маркетингу. Тому заслуговує на увагу подана здобувачем модель управління партнерськими відносинами між постачальниками і споживачами машинобудівної продукції через їх оцінку за допомогою розробленої системи критеріїв (с. 176-179), аналіз яких дозволяє визначити напрями розвитку більш тісного партнерства між учасниками обміну. З метою формування індивідуальних стратегій побудови партнерських відносин із споживачами автором рекомендовані до впровадження на машинобудівних підприємствах CRM-системи, ABC-аналіз та матриці важливості (с. 193-197).

Наведені наукові результати представляють цілісне завершене дослідження і вирішують важливе наукове завдання на відповідному науковому і методологічному рівні.

5. Основні дискусійні питання та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи.

Незважаючи на високий науковий рівень розробок, робота не позбавлена окремих недоліків:

1. У розд. 1.1 автор визначає сутність та особливості стратегічного управління розвитком промислових підприємств у сучасних умовах. Проте сумнівним видається його твердження, подане на с. 20 дисертаційної роботи про те, що в умовах фінансово-економічної кризи та глобалізації ринків стратегічне планування як базова модель стратегічного управління перестало бути ефективним. Тим більше, що далі здобувач зазначає, що для досягнення успіху у конкурентній боротьбі підприємство повинно розробити збалансований з точки зору ресурсів та напрямів діяльності комплексний план заходів.

2. На с. 30 автор визначає найважливіші рішення за видами маркетингової діяльності у системі стратегічного управління розвитком підприємства, до яких включає розроблення нових товарів, впровадження інновацій у сферу товарного асортименту та обслуговування споживачів з урахування попиту та етапів життєвого циклу товарів, внесення змін у асортиментну, цінову та збутову політику, систему матеріально-технічного постачання відповідно до коливань на ринках сировини. Проте сфера матеріально-технічного постачання підприємства є об'єктом дослідження не маркетингу, а логістики.

3. У роботі автором систематизовані інформаційні потоки у системі стратегічного управління розвитком підприємством (табл. 1.2, с. 47) за окремими складовими середовища функціонування підприємства. На мікрорівні серед методів аналізу здобувач відзначає галузевий аналіз та модель п'яти сил конкуренції, використання якої передбачає галузевий аналіз. На макрорівні серед методів аналізу його факторів автор виділяє окремо стратегічний аналіз, PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Проте останні два види аналізу є різновидами стратегічного аналізу.

4. Важливою складовою належного інформаційного забезпечення прийняття стратегічних рішень є маркетингові дослідження. На с. 58 роботи здобувач виокремлює його окремі етапи. Проте поза його увагою залишився такий важливий етап даного процесу як планування збирання первинної маркетингової інформації, який значною мірою визначає її актуальність та цілеспрямованість. Сумнівним є також твердження здобувача про те, що систему інформаційного забезпечення стратегічним розвитком підприємства формує статистичний банк (с. 60), який дозволяє лише обробляти зібрану маркетингову інформацію.

5. Зацікавлення викликають подані на с. 89-91 результати збирання первинної маркетингової інформації стосовно маркетингового забезпечення стратегічного управління підприємств автомобільної промисловості. Проте доцільно було б вказати скільки осіб було опитано та конкретно яких

менеджерів. Крім цього слід зазначити, що аналізовані маркетингові стратегії масового, цільового та диференційованого маркетингу належать до стратегій охоплення ринку, а не до стратегій розвитку, які не підлягали аналізу.

6. Зацікавлення викликають пропозиції здобувача використовувати при моделюванні поточного стану підприємств із заданим ступенем точності апарат теорії нечітких множин (розділ 3.1). Проте потребують уточнення значення умовних позначень, які пропонуються для використання, зокрема позначення X у формулах 3.1-3.7, с. 145-148, через які попередньо на с. 145 були позначені конкуруючі підприємства на даному ринку. Можливо мова йде про умовне позначення z (таб. 3.3), яке теж потребує пояснення. Уточнення потребують і подані у табл. 3.2, с. 146 значення показників, що визначають стан підприємства з точки зору хто виступав експертом при опитуванні та скільки осіб було опитано.

7. Обґрунтованим є твердження здобувача про те, що реалізація маркетингової компоненти управління розвитком машинобудівного підприємства реалізується за допомогою інструментів маркетингової політики (с. 153). Автор розділяє маркетингову та комунікаційну політику. Проте маркетингова політика комунікацій є складовою маркетингу.

Наведені недоліки та дискусійні положення роботи не знижують значущості її результатів, а вказують на можливість продовження здобувачем досліджень проблематики вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування та можуть стати основою наукової дискусії під час захисту.

6. Важливість отриманих у дисертації результатів для науки та практики, рекомендації щодо їх використання.

Цінність дисертації для науки полягає у науковому обґрунтуванні нової цілісної наукової концепції у сфері удосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування та на цій основі підвищення ефективності їх функціонування внаслідок більшої обґрунтованості прийнятих управлінських рішень, формування партнерських відносин із суб'єктами ринку через вдосконалення технології збирання та оброблення маркетингової інформації з використанням сучасних методів, формування відповідної структурно-функціональної моделі у системі інформаційного забезпечення.

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження обумовлене представленням завершених методичних положень і практичних рекомендацій щодо вирішення проблеми належного інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування, що дозволяють отримати актуальну та повну інформацію про тенденції розвитку ринку та діяльність його суб'єктів, яка є необхідною та достатньою для визначення стратегій їх подальшого розвитку, у т. ч. з використанням концепції маркетингу взаємовідносин.

Запропоновані рекомендації були використані Департаментом економічного розвитку, інвестиційної діяльності та міжнародного співробітництва ТОДА при підготовці Стратегії регіонального розвитку

Тернопільської області на період до 2020 року (акт про впровадження від 30.11.2015 № 01/3-1408), ТДВ «Стрий Авто» (довідка від 22.10.2015 № 119), СП «Електронтранс» (довідка від 14.04.2014 № 54/03), ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (довідка від 03.11.2015 № 231).

Результати дослідження використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час розроблення та викладання дисциплін: «Інформаційний маркетинг», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингове планування» (довідка про впровадження від 04.12.2015 № 2/28-3606) а також включені в програму навчальних дисциплін «Промисловий маркетинг», «Маркетингові дослідження», «Маркетингові комунікації» для студентів Тернопільського комерційного інституту (акт про впровадження від 27.10.2015 № 111).

7. Повнота викладу наукових положень, сформульованих у дисертації в опублікованих працях та авторефераті.

Висновки дисертації і основні пропозиції, що відображені у відповідних елементах наукової новизни, у повній мірі та з достатньою аргументованістю знайшли відображення в 23 публікаціях автора, з яких 7 статей опубліковано у фахових виданнях України (з них 6 – одноосібно) та 3 статті (одноосібних) у наукових виданнях інших держав та виданнях України, занесених до міжнародних наукометричних баз. Основні положення дисертації доповідались і схвалені на 13 науково-практичних конференціях, за результатами участі у яких опубліковано тези доповідей. Кількість, обсяг і якість друкованих праць надають автору право публічного захисту дисертації.

За змістом автореферат повністю відповідає дисертаційній роботі і у ньому розкрито основні наукові результати, які отримано в процесі дослідження, ступінь новизни розробок, висновки та рекомендації роботи.

8. Висновок щодо відповідності дисертації встановленим вимогам.

Таким чином, можна відзначити, що дисертаційна робота Фроленко О.М. на тему «Інформаційне забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування», яку подано на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), є цілісним, самостійним і завершеним науковим дослідженням, у якому отримано науково-обґрунтовані результати, що відрізняються новизною і мають практичну цінність та забезпечують вирішення конкретного важливого науково-практичного завдання – формування теоретико-методичних основ у сфері вдосконалення інформаційного забезпечення маркетингової компоненти стратегічного управління розвитком підприємств машинобудування та розроблення на їх основі рекомендацій і пропозицій стосовно впровадження.

Отримані результати, висновки і положення дисертаційної роботи Фроленко О.М. мають наукову новизну, теоретичне і практичне значення. Праці, опубліковані у фахових виданнях, містять в собі основні положення дисертації. Роботу оформлено відповідно до встановлених вимог.

Загалом дисертаційна робота Фроленко О.М. повністю відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), виконана на належному науковому рівні, відповідає пп. 9, 11, 12,13,14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України №567 від 24.07.2013 р., які висуваються до дисертації на здобуття кандидата наук, а її автор – Фроленко Ольга Михайлівна – заслуговує присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:

кандидат економічних наук, доцент
кафедри маркетингу і логістики
Національного університету
«Львівська політехніка»

ROS

Н.С. Косар

Підпис доц. Н.С. Косар засвідчую

Вчений секретар
Національного університету
«Львівська політехніка»



[Handwritten signature]

Р.Б. Брилинський