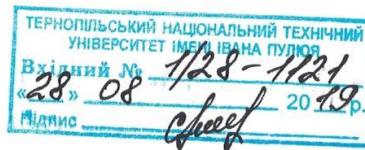


**ВІДЗИВ**  
**офіційного опонента**  
**на дисертаційну роботу**  
**Крамар Ірини Юріївни:**  
**«Організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових**  
**підприємств»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за**  
**спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами**  
**(за видами економічної діяльності)**

**1. Актуальність теми дослідження та зв'язок роботи з науковими  
програмами та темами.**

Сучасний етап розвитку промисловості в Україні характеризується нестабільністю та мінливістю ринкової економіки, еволюцією систем господарювання з урахуванням європейських цінностей. Розвиток підприємств відбувається в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає пошуку від керівників нових ефективних методів управління, а також миттєвої реакції на потреби ринку, занести споживачів тощо. Тому особливого значення у цих умовах набуває необхідність формування системи інтернаціоналізації підприємства, що дасть змогу ефективно враховувати зміни зовнішнього середовища.

В дисертаційній роботі І.Ю. Крамар досліджена одна із сучасних, актуальних тем економіки, що стосується розроблення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств. Дисертант докладно і переконливо обґрунтувала її актуальність, показала значення її подальшої розробки для ефективної діяльності промислових підприємств. Проаналізовано праці відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, що займаються дослідженням питань зовнішньо-економічної діяльності підприємств, концептуальних основ теорій інтернаціоналізації. Слід зазначити, що підходи, які нині застосовують до вирішення проблем інтернаціоналізації



---

промислових підприємств не мають цілісного характеру з точки зору підвищення ефективності їх діяльності. Це призводить до недостатньої обґрунтованості рішень щодо управління такими підприємствами, браку ресурсів, необхідних для підвищення ефективності їх діяльності, втрати підприємствами конкурентних переваг.

Таким чином, робота Крамар І.Ю., присвячена розробленню організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств, безумовно написана на актуальну для сьогодення тему.

Докторант Крамар І.Ю. чітко визначила мету дисертаційного дослідження, яка полягає у розвитку теоретичних положень, розробленні науково-методологічних підходів і практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств.

Відповідно до поставленої мети у дисертаційній роботі визначено низку завдань, вирішення яких дало можливість її досягнути.

Дисертант правильно визначила *об'єкт* свого дослідження як процеси інтернаціоналізації промислових підприємств, *предметом* дослідження є теоретико-методологічні положення, науково-методичні підходи та прикладні аспекти розроблення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств.

Дисертаційна робота Крамар І.Ю. виконана у тісному зв'язку з науково-дослідними темами, які проводилися у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя - «Розробка теоретичних та методичних положень стратегії активізації конкурентного потенціалу національної економіки» (№ держреєстрації 0114U001310), де автором розроблено концептуальний підхід до інтернаціоналізації промислового підприємства; «Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-економічних відносин» (№ держреєстрації 0118U003481), де автором здійснено господарських систем» (№ держреєстрації 0118U003481), де автором здійснено

аналіз особливостей функціонування підприємств, котрі мають на меті інтернаціоналізацію своєї діяльності або вже її здійснюють.

## **2. Оцінка обґрутованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.**

Ознайомлення з дисертацією, авторефератом, науковими працями у фахових виданнях та іншими публікаціями І.Ю. Крамар дає підставу зробити висновок про те, що отримані результати є обґрутованими і достовірними.

Обґрутованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, обумовлена насамперед вмілим використанням І.Ю. Крамар системи загальнонаукових та прикладних методів дослідження, критичним аналізом сучасної економічної літератури, аналізом фактичного і статистичного матеріалу тощо.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій автора підтверджена результатами їх апробації на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, практичному впровадженні у діяльності Департаменту економічного розвитку і торгівлі Тернопільської обласної державної адміністрації при розробленні проекту Програми соціально-економічного та культурного розвитку Тернопільської області на 2020 рік, JSC LUMEL S.A., Республіка Польща, НВ ПМП «Промтехконструкція», ПАТ «Квантор», ТОВ «Електропром», ПНВП «Лузар», ТОВ «СЕ Борднетце-Україна».

Результати дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету ім. І. Пулюя при викладанні курсів лекцій з дисциплін «Економіка підприємства», «Фінанси», «Зовнішньо-економічна діяльність»; Хмельницького національного університету – при розробці робочих програм, методичних матеріалів, проведенні лекційних та практичних занять з дисциплін «Міжнародні економічні відносини», «Фондові ринки», «Економіка підприємства», «Менеджмент і

маркетинг»; Подільського аграрно-технічного університету – при підготовці і викладанні курсів лекцій та проведенні практичних занять з дисциплін «Міжнародні фінанси», «Фінанси», «Основи зовнішньо-економічної діяльності».

Автором у процесі викладу змісту дослідження, у логічній послідовності ретельно обґрунтуються наукові положення, висновки та рекомендації.

У **першому** розділі здійснено аналіз теоретичних засад та складових інтернаціоналізації; концептуальних основ впровадження заходів щодо інтернаціоналізації у діяльність промислових підприємств; встановлено вплив своєінтеграційних процесів на інтернаціоналізацію промислових підприємств .

Одним з основних здобутків автора є те, що дослідження інтернаціоналізації підприємств вона розглядає з точки зору аналізу взаємозв'язку передумов, які виникають на світовому, макро-, мезо- та мікрорівнях, та ефективності діяльності підприємства в результаті здійснення заходів з його інтернаціоналізації (с. 67–82).

На основі моделі блоково-структурного підходу до аналізу передумов інтернаціоналізації, яка побудована з врахуванням екзо- та ендогенних впливів на підприємство (рис.1.2), та аналізу теорій інтернаціоналізації, автором запропоновано розглядати категорію «інтернаціоналізація підприємства» з точки зору включення у неї дев'яти компонентів: торгівельного, фінансово-економічного, виробничого, технологічного, інфраструктурного, наукового, освітнього, мотиваційного (особистісного), інформаційного середовища і дано авторське розуміння цієї категорії (рис.1.3).

Важливим аспектом дослідження інтернаціоналізації підприємств стала запропонована Крамар І.Ю. схема переходу від тоталітаризму до ринкової економіки, що обґрунтуете вплив своєінтеграційних процесів та партнерських відносин України з іншими державами світу на ефективність зовнішньо-економічної діяльності підприємств (с. 86–109).

У **другому** розділі автором проаналізовано стан зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств України; досліджено особливості

формування державної стратегії активізації інтернаціоналізації промислових підприємств та особливості Програм міжнародного співробітництва.

Встановлено, що в умовах розірвання традиційних торговельних відносин з Російською Федерацією пошук нових ринків збуту, залучення іноземних інвестицій, впровадження світових стандартів і технологій випуску інноваційної продукції, що не завдає шкоди навколишньому середовищу, є стратегічними напрямами розвитку підприємств для розширення їх зовнішньоекономічної діяльності.

У третьому розділі І.Ю. Крамар запропоновано концепцію еластичного інструментарію інтернаціоналізації промислових підприємств України з метою забезпечення ефективності їх діяльності, що базується на використанні гнучких механізмів їх функціонування; розроблено організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових підприємств (ОЕМПП), використовуючи ситуаційний підхід; охарактеризовано діяльність промпідприємств в частині їх інтернаціоналізації.

Розроблений автором механізм має дві складових – організаційну та економічну, що характеризуються організаційною, економічною та соціальною ефективностями, які формують імідж підприємства та його конкурентні переваги (рис. 3.4, с. 167). Це, в свою чергу, дозволяє підприємству виходити на зовнішні ринки або розширювати присутність на них. Реалізація ОЕМПП дає змогу керівництву підприємства приймати аргументовані рішення щодо інтернаціоналізації діяльності з метою максимізації прибутку.

Важливою відмінністю дослідження І.Ю. Крамар є модифікація матриці SWOT-аналізу мотивів до інтернаціоналізації через аналіз проактивних і реактивних мотивів, що дозволяє попереджувати можливі внутрішні й зовнішні дисбаланси у діяльності підприємства (табл. 3.1, с. 176-177).

У четвертому розділі автор розробила підхід до формування інструментарію функціонального забезпечення ОЕМПП з точки зору впливу на ці процеси системи оподаткування в Україні з позицій сталого розвитку, інвестиційно-інноваційної привабливості, науково-освітнього потенціалу.

Показано, що екологічний податок стимулює високотехнологічне виробництво, як і вдосконалення нормативно-правової бази регулювання іноземних інвестицій та проведення наукових досліджень із зачлененням наукового потенціалу університетів та наукових установ України.

Дисертантом обґрунтовано функціональне забезпечення процесу інтернаціоналізації промислових підприємств з метою отримання не лише прибутку, а й соціального ефекту (рис. 4.5, с. 257). Особливу увагу Крамар І.Ю. приділила розвитку «людського капіталу», як основного чинника імплементації заходів з інтернаціоналізації підприємства, і запропонувала нову категорію «глобальний працівник або працівник світу», який формується у процесі інтернаціоналізації підприємства.

У п'ятому розділі розроблено полікритеріальний підхід до забезпечення інтернаціоналізації промислових підприємств; оцінено ефективність їх діяльності в контексті їх інтернаціоналізації та побудовано програмну систему інтелектуальних агентів для підтримки прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації промислових підприємств на основі нейро-мережевого програмування.

Автор запропонувала використання методу аналізу ієрархій для оцінювання ефективності інтернаціоналізації за критеріями, які ґрунтуються на основі компонентів інтернаціоналізації, та субкритеріями, які визначали як в абсолютних, так і у відносних значеннях. Встановлено, що при відносній узгодженості 9,19% найважливішими є фінансово-інвестиційний, науковий та освітній критерії (с. 283).

За допомогою використання засобів штучного інтелекту Крамар І.Ю. розробила програмну систему інтелектуальних агентів, що має практичне значення для забезпечення ефективної діяльності промислових підприємств і яке полягає у можливості для керівника підприємства задати бажаний вихідний параметр, володіючи інформацією про необхідну зміну вхідних параметрів (субкритеріїв) при прийнятті управлінських рішень щодо інтернаціоналізації підприємства (с. 308).

Також дисертант встановила залежності між прибутком та рентабельністю підприємства і рівнем його інтернаціоналізації, використовуючи запропонований нею мультиплікаційний коефіцієнт інтернаціоналізації (с. 298).

### **3. Наукова новизна результатів дослідження.**

Проведений аналіз змісту дисертаційної роботи І.Ю. Крамар дає можливість визначити, що наукова новизна дослідження полягає у наступному:

- науково обґрунтовано теоретико-концептуальні засади інтернаціоналізації промислових підприємств на основі розроблення організаційно-економічного механізму, який охоплює методологічну складову та науково-практичний інструментарій формування системи його функціонального забезпечення, що дає змогу підвищити організаційну, економічну та соціальну ефективність діяльності промислових підприємств;
- розроблено полікритеріальний підхід до забезпечення процесу інтернаціоналізації промислових підприємств, на основі якого розраховано мультиплікаційний коефіцієнт інтернаціоналізації (MCI – Multiplicative Coefficient of Internationalization), що дає можливість визначити її рівень з метою прийняття обґрунтованих управлінських рішень для вибору комплексу заходів щодо інтернаціоналізації;
- обґрунтовано концептуальний підхід до процесу прийняття управлінських рішень щодо інтернаціоналізації промислових підприємств за допомогою засобів штучного інтелекту, що базується на побудові програмної системи інтелектуальних агентів з використанням нейронних мереж і дозволяє прогнозувати результати їх діяльності залежно від прийнятих управлінських рішень щодо вибору заходів з інтернаціоналізації;
- в дисертаційній роботі автором удосконалено: ситуаційний підхід до розроблення механізму управління процесами інтернаціоналізації промислових підприємств, первинним етапом якого є проведення діагностики ситуації щодо інтернаціоналізації промислових підприємств та включає пряму задачу аналізу

діяльності; методологічний підхід до розроблення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств на основі формування еластичного інструментарію управління процесами інтернаціоналізації; методику прогнозування ефективної діяльності промислових підприємств у процесі інтернаціоналізації, яка, на відміну від існуючих, дає змогу встановити взаємозв'язок між критеріями та субкритеріями, що характеризують діяльність підприємства, визначити значимість та вплив кожного з них на зміну фінансових результатів діяльності підприємства; науковий підхід щодо формування інструментарію функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств, яка, на відміну від існуючих, побудована на основі діагностики таких чинників впливу, як оподаткування з позицій сталого розвитку, інвестиційно-інноваційна складова та науково-освітній потенціали; система організаційно-управлінського забезпечення процесу інтернаціоналізації промислових підприємств, що, на відміну від існуючих, передбачає реалізацію організаційно-управлінського забезпечення через модернізацію функцій діючих або створення нових структурних підрозділів; методичний підхід до оцінювання впливу інтернаціоналізації на ефективність діяльності підприємства шляхом реалізації обраних управлінських рішень, який, на відміну від існуючого, забезпечує оптимальний вибір найбільш раціональних управлінських рішень на основі аналізу рентабельності власного капіталу підприємства, що дає змогу розширити арсенал інструментів управління інтернаціоналізацією промислових підприємств;

– у роботі набули подальшого розвитку: понятійно-категоріальний апарат щодо теоретичних положень управління підприємствами, а саме: подано власне визначення поняття «інтернаціоналізація підприємства»; запропоновано поняття «еластичний інструментарій управління процесами інтернаціоналізації промислових підприємств» та «працівник світу» (глобальний працівник - global worker / global employee); система визначення стратегічних цілей діяльності промислових підприємств в контексті інтернаціоналізації, що базується на

перспективно-проблемному підході, здійсненому на основі проведеного комплексного аналізу соціально-економічного розвитку Західної України; класифікація мотивів до інтернаціоналізації залежно від її цілей - мотиви «до», спрямовані на нарощення потенціалу підприємства, максимізації прибутку тощо і мотиви «від», відповідно до яких основна ціль інтернаціоналізації – уникнення небезпек та загроз на внутрішніх ринках, що дозволяє керівникам формувати стратегічні цілі та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інтернаціоналізації підприємств.

#### **4. Основні дискусійні питання та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи.**

Відзначаючи актуальність теми дослідження, обґрунтованість наукових положень і висновків дисертацій, їх достовірність і новизну, до змісту дисертації с деякі зауваження:

1. У п. 1.1 проведено аналіз теоретичних зasad та основних складових інтернаціоналізації, на основі якого автором було запропоновано власне означення терміну «інтернаціоналізація підприємства» (с. 85). Проте, вважаємо, що аналіз теорій інтернаціоналізації подано в основному лише через класифікацію даних теорій за П.Г. Ільчуком, при цьому немас інформації щодо аналізу даних теорій з точки зору їх трактування іншими вченими.

2. Дисертант визначала значимість критеріїв та субкритеріїв інтернаціоналізації за методом аналізу ієархій шляхом експертного опитування (с. 282-290). Вважаємо, що для об'єктивності оцінювання отриманих результатів експертного опитування варто було б вказати, чому таке анкетування краще, ніж дані офіційної статистики щодо досліджуваної проблематики.

3. Дисертант у п. 5.3 розробила програмну систему інтелектуальних агентів, і вказала, що даний програмний продукт можна застосовувати для вирішення різних проблем діяльності підприємства, не лише тих, що пов'язані із впровадженням різних заходів щодо їх інтернаціоналізації (с. 309). Проте обґрунтування використання даної системи є недостатньо чітким, так як не

вказано, чи її можна застосовувати на усіх без винятку підприємствах, чи є якісь обмеження.

4. Дисертант приділила значну увагу чинникам, котрі впливають на формування інструментарію функціонального забезпечення організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств, як: система оподаткування з позицій сталого розвитку (с. 199-212); інвестиційно-інноваційна складова (с.213-228) та науково-освітній потенціал (с.229-253). Однак, вважаємо звернути увагу на недостатнє обґрунтування причин, чому серед багатьох передумов інтернаціоналізації, про котрі автор говорила в п. 1.2 (с.67-85), було обрано лише ці три і подано їх детальний аналіз.

5. Доцільно частину табличного матеріалу винести в додатки і залишити лише той графічний матеріал, що безпосередньо стосується предмету дослідження й має найбільше змістове наповнення.

6. Автором, при викладенні пунктів наукової новизни, слід було вказати сторінки, де в дисертаційній роботі вони мають місце.

7. На ст. 278 (табл. 5.1) серед критеріїв інтернаціоналізації відсутній критерій інформаційного середовища, хоча в першому розділі запропоновано категорію «інтернаціоналізація підприємства» розглядати саме з точки зору включення у неї дев'яти компонентів. Не наведені аргументовані причини ігнорування саме інформаційного середовища.

Проте вищевказані недоліки дисертаційного дослідження, і спірні положення не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації опонентом.

## **5. Повнота викладу результатів дисертації в опублікованих роботах.**

За результатами дослідження І.Ю. Крамар опублікувала 47 наукових праць, у тому числі: 4 монографії (у т.ч. – 1 одноосібна), 25 статей у наукових фахових виданнях (у т.ч. 2 – у фахових наукових виданнях, що входить до міжнародної наукометричної бази даних SciVerse Scopus, 15 – у наукових фахових виданнях, що входять до інших міжнародних наукометрических баз даних, 2 – у іноземних періодичних наукових виданнях), з них 11 – одноосібних;

13 – у матеріалах міжнародних і всеукраїнських науково-практических конференцій, 5 – в інших виданнях, які додатково відображають результати дисертації. Загальний обсяг публікацій становить 94,75 друк. арк., з яких автору особисто належить 36,44 друк. арк.

Основні наукові положення, висновки і рекомендації дисертації в опублікованих працях викладені достатньо повно. Слід відзначити значну кількість публікацій англійською мовою. Апробація результатів дослідження проведена належним чином. Аналіз змісту дисертаційної роботи, автореферату, надрукованих наукових праць дас підставу вважати їх ідентичними.

## **6. Значення дослідження для науки і практики та можливі шляхи використання його результатів.**

Сформовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та пропозиції є достатньо глибоко аргументованими як в теоретичному, методичному, так і практичному планах, побудовані на глибокому вивченні, критичному аналізі та у загальненні наукових розробок з проблемами, що розглядається, комплексному системному аналізі значного масиву економіко-статистичної інформації і можуть використовуватись у практичній діяльності підприємств.

В цілому дисертаційне дослідження, що опонується, має наукове і прикладне значення для вирішення завдання інтернаціоналізації промислових підприємств.

## **8. Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам.**

Зміст наукової роботи в цілому відповідає вимогам, які ставляться до такого роду робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Його складові: вступ, п'ять розділів, кожен з яких має висновки, загальні висновки, список використаних джерел та додатки. Дисертаційна робота Крамар І.О. є завершеною.

## **9. Загальний висновок.**

В цілому дисертаційна робота Крамар І.Ю. становить собою самостійне, цілісне, завершене дослідження, в якому отримані науково обґрунтовані результати. В сукупності вони дають нове вирішення наукової задачі, яка полягає у розкритті особливостей впровадження організаційно-економічного механізму інтернаціоналізації промислових підприємств.

Дисертаційна робота Крамар І.Ю. виконана на високому теоретико-методологічному рівні, на актуальну тему економіки та управління підприємствами, має практичне значення, свідчить про вміння дисертанта творчо використовувати загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, аналізувати та узагальнювати результати аналізу економічних явищ і процесів, виробляти за результатами проведеного дослідження обґрунтовані висновки та пропозиції.

Дисертаційна робота «Організаційно-економічний механізм інтернаціоналізації промислових підприємств» відповідає вимогам п.п. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 567 від 24.07.2013 р. (зі змінами, внесеними згідно Постанови Кабінету Міністрів № 656 від 19.08.2015 р.) щодо докторських дисертацій, а її автор Крамар Ірина Юріївна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук із спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

## **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу  
ПВНЗ «Європейський університет»

I. С. Грозний

