

ВІДГУК
офіційного опонента
кандидата економічних наук, доцента **ЯНЧУК Тетяни Василівни**
на дисертацію **СЕ Сяохана**
на тему: **«Розробка та особливості впровадження**
в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

Актуальність теми дослідження. Міжнародна продуктова стратегія посідає центральне місце в системі міжнародних стратегій компанії, оскільки саме через продукт відбувається матеріалізація стратегічних рішень на зовнішніх ринках. В умовах міжнародної діяльності вона виконує інтеграційну функцію, поєднуючи корпоративні цілі компанії з особливостями конкретних національних ринків та забезпечуючи адаптивність бізнесу до культурних, економічних і регуляторних відмінностей.

Водночас, враховуючи значну кількість наукових праць, присвячених окресленим проблемам, у практичній діяльності при розробленні та впровадженні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю потребує визначення та уточнення.

Зважаючи на це, актуальним є комплексне дослідження теоретичних, методологічних та прикладних аспектів розроблення та впровадження міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності, економічної ефективності та здатності адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. Розв'язання цієї проблематики має важливе науково-теоретичне значення та створює необхідні передумови для розроблення ефективних практичних рекомендацій, спрямованих на забезпечення стабільного та довгострокового розвитку співпраці на зовнішніх ринках, що й обумовило вибір теми дослідження, його мету, структуру та завдання.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації. Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації Се Сяохана, характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, що забезпечується послідовною реалізацією мети й завдань дослідження, коректним вибором методів наукового пізнання та достатньою емпіричною базою.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних засад формування міжнародної продуктової стратегії. З цією метою досліджено цілі та завдання міжнародної продуктової стратегії, які спрямовані на забезпечення адаптивності, інноваційності та сталості розвитку підприємства у глобальному середовищі, що дозволяє ефективно інтегруватися у міжнародні ринки, підтримувати високу конкурентоспроможність і формувати позитивний імідж національного виробника.

У роботі відмічено, що міжнародна продуктова стратегія китайських виробників має комплексний характер і реалізується через взаємодію продуктової, маркетингової, логістично-хабової, цифрової, ризик-менеджмент та ESG-складових, що забезпечує одночасно конкурентоспроможність, доступність і стійкість продукції на зовнішніх ринках.

Узагальнення практики дозволило виділити основні типи міжнародних продуктових стратегій китайських виробників, зокрема масову стандартизовану, адаптовану мас-маркет, преміальну (*specialty*) та комбіновану портфельну.

У дисертаційному дослідженні встановлено, що найбільш ефективною є комбінована модель, яка поєднує великі обсяги реалізації масового сегмента з просуванням брендованої мас-преміальної та нішевої продукції з високою маржинальністю. Проведений моніторинг міжнародної продуктової стратегії китайських виробників та узагальнення результатів дослідження свідчать, що найбільш доцільною для українського ринку є поетапна комбінована стратегія входу, яка передбачає адаптацію асортименту, використання багатоканальної дистрибуції та розвиток брендингу.

Визначено структуру міжнародного портфеля китайських виробників, яка передбачає збалансоване співвідношення: автентичних традиційних сортів (іміджева функція), адаптованих продуктів (відповідність локальним вимогам), локалізованих форматів (масштаб реалізації). Така архітектура забезпечує високу конкурентоспроможність продукції на світових ринках.

У межах практичної конкретизації стратегії сформовано багаторівневий продуктовий портфель, що інтегрує масовий, мас-преміальний та преміальний сегменти, а також запропоновано використання парасолькової бренд-архітектури, яка забезпечує концентрацію бренд-капіталу та формування цілісної ринкової ідентичності. Важливим елементом стратегії визначено принцип культурної гібридизації, який передбачає інтеграцію елементів культури країни походження продукту та особливостей споживчої культури українського ринку. Це зумовило необхідність формування ефективної ринкової присутності, яка реалізується через багатоканальну систему збуту, що поєднує масовий ритейл, спеціалізовані магазини, сектор HoReCa та електронну комерцію, забезпечуючи комплексне охоплення споживачів. Водночас обґрунтовано партнерську модель взаємодії, яка визначає ролі імпортерів, дистриб'юторів та операторів каналів збуту й забезпечує ефективне доведення продукції до кінцевого споживача.

Логічним продовженням стало розроблення програми маркетингової взаємодії, яка інтегрує продуктову, цінову та партнерську складові з інструментами комунікації, просування та стимулювання. Її реалізація спрямована не лише на забезпечення продажів, а й на формування попиту, підвищення обізнаності споживачів та адаптацію продукту до особливостей українського ринку.

Новизна основних наукових положень, висновків і рекомендацій.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо формування маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

Найважливішими результатами дослідження є:

- система порівняння моделей бренд-архітектури в контексті виходу китайських виробників чаю на ринок України та обґрунтована доцільність використання парасолькової бренд-архітектури для реалізації комбінованої міжнародної продуктової стратегії китайських виробників чаю на українському ринку;

- матриця відповідності продуктового портфеля китайських виробників чаю сегментам українського ринку, яка демонструє відповідність структури продуктового портфеля китайських виробників чаю ключовим сегментам українського ринку;

- класифікація міжнародних продуктових стратегій базується на інтеграції сучасних теорій створення та масштабування цінності, поведінкової економіки, платформної логіки, екосистемності та ESG-підходів, а також ґрунтується на розширеному баченні ролі продукту в системі міжнародного маркетингу та розглядає продукт не лише як товар чи сервіс, а як елемент стратегічної платформи створення цінності;

- методика оцінки ефективності впровадження міжнародної продуктової стратегії, що складається з семи деталізованих етапів та інтегрує багатовимірні критерії, є систематичним науково-практичним інструментом управління. Дана методика адаптована до специфіки України та враховує ключові особливості і забезпечує стійкість і результативність міжнародної продуктової стратегії в українському ринковому середовищі;

- матриця оцінки відкритості українського ринку до продукції китайських виробників чаю, яка створює сприятливі передумови для реалізації стратегій прямого експорту та розвитку мас-преміальних і нішевих сегментів продукції на ринку України.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Тема дисертації здобувача безпосередньо пов'язана з пріоритетним планом науково-дослідної роботи Національного університету біоресурсів і природокористування України за темою «Розвиток маркетингу на підприємствах аграрного сектору та переробних підприємствах» (номер державної реєстрації 0120U100630), у межах якої автором взято участь у зборі та систематизації інформації щодо стану і тенденцій розвитку формування маркетингового управління стратегічним розвитком сільськогосподарських підприємств.

У відповідності з представленою інформацією результати дослідження мають значний практичний ефект і можуть бути впроваджені для забезпечення розвитку виробництва та експорту продукції та комплексного підходу до управління ризиками при розробленні та впровадженні в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю.

Високий рівень обґрунтованості отриманих результатів та їх практичне значення свідчать, що автором повністю досягнуто мету та вирішено поставлені завдання дослідження.

Така спрямованість дослідження підтверджує його відповідність планам науково-дослідної роботи університету та логічний зв'язок отриманих результатів із завданнями комплексних досліджень у сфері маркетингу.

Практичне значення та впровадження результатів дослідження. На основі проведеного аналізу дисертантом визначено та представлено положення, що є підґрунтям і методичним базисом для подальшого розвитку наукових підходів, формування висновків та розроблення комплексу механізмів, інструментів, методів розроблення та особливостей впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. Викладені в дисертації положення стали підґрунтям для подальших досліджень, розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо розроблення та особливостей впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. Окрім того, результати дисертації впроваджено у навчальний процес під час викладання дисциплін «Маркетинг за видами діяльності», «Світова економіка і торгівля» і «Маркетингові дослідження» при підготовці здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за освітньо-професійною програмою «Маркетинг» спеціальності «Маркетинг» у Національному університеті біоресурсів і природокористування України.

Таким чином результати дослідження мають значний практичний ефект і можуть бути використані для забезпечення розвитку виробництва та експорту продукції та комплексного підходу до управління ризиками з подальшим вдосконаленням формування маркетингового управління при розробленні та впровадженні в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. Високий рівень обґрунтованості отриманих результатів та їх практичне значення свідчать, що автором повністю досягнуто мету та вирішено поставлені завдання дослідження.

Повнота викладення основних наукових результатів в опублікованих наукових працях. Основні наукові положення, висновки та практичні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображено у 10 наукових працях, з яких 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 6 тез наукових доповідей. Зміст опублікованих наукових праць охоплює всі ключові положення дисертації, включаючи уточнення розвитку теоретичних узагальнень і розроблення комплексу заходів щодо удосконалення процесу впровадження в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю. Це свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження та відповідність публікаційної активності здобувача чинним вимогам МОН України до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Дисертація Се Сяохана є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. За результатами аналізу змісту дисертації та опублікованих наукових праць не виявлено фактів академічного плагіату, некоректних запозичень чи інших порушень принципів академічної доброчесності. У роботі належним чином оформлено бібліографічні посилання на використані джерела, дотримано вимоги наукової етики та законодавства у сфері авторського права, що свідчить про коректне використання наукових результатів інших дослідників.

Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Подані в роботі теоретичні та прикладні результати загалом формують цілісне бачення формування маркетингу партнерських відносин між підприємствами аграрного сектору. Водночас окремі положення дисертації мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення, конкретизації або розширення аргументації, що доцільно винести на наукове обговорення під час публічного захисту.

1. Автор, визначаючи зміст ціннісної пропозиції для конкретних ринків і споживчих сегментів, зауважує, що продуктова стратегія виходить за межі суто маркетингових рішень та перетворюється на інструмент реалізації корпоративних і конкурентних стратегій компанії на міжнародних ринках. Саме через продуктову стратегію стратегічні цілі компанії матеріалізуються у конкретних товарних рішеннях, що забезпечують узгодження глобального бачення розвитку з локальними умовами функціонування національних ринків (табл. 1.1). Але чітко не видно, яка ж роль продуктової стратегії в системі міжнародних стратегій компанії?

2. У роботі показано, що саме багаторівневий характер комплексного, багаторівневого та ітеративного процесу обумовлює необхідність системного методичного забезпечення, здатного інтегрувати результати ринкового аналізу, методи оцінки споживчої цінності, інструменти продуктового дизайну, підходи до стандартизації й адаптації, а також механізми стратегічного контролю. У цьому контексті автор представляє модель формування міжнародної продуктової стратегії, яка структуровано відображає логіку взаємодії ключових етапів, забезпечує послідовність прийняття управлінських рішень і створює підґрунтя для оцінювання ефективності реалізації продуктового рішення на новому ринку. Модель включає п'ять взаємопов'язаних блоків і ґрунтується на принципах ітеративності, адаптивності, цифрової аналітики та ціннісно-орієнтованого управління (рис. 1.7). Хотілося б більш чіткої характеристики блоків цієї моделі?

3. Автор зазначає в роботі, що виробництво чаю в Китаї чітко корелює зі споживчим попитом: зелений чай домінує у внутрішньому споживанні, чорний чай та частина улунів орієнтовані на експорт, а пуер і витримані чаї формують високодохідні нішеві сегменти. Така продуктова диференціація визначає не лише структуру виробництва, а й напрями розвитку

чайної галузі, впливаючи на вибір технологій, формування асортименту та цільових ринків збуту. За цих умов ключову роль у формуванні пропозиції відіграють провідні китайські виробники чаю, які поєднують різні продуктові спеціалізації та стратегічні підходи до роботи на внутрішньому й зовнішніх ринках (додаток М). Але доцільно було б надати характеристику основних китайських виробників чаю.

4. Охарактеризована дисертантом розробка міжнародної продуктової стратегії виробників чаю для українського ринку ґрунтується на сукупності ринкових, конкурентних, споживчих і стратегічних передумов, що визначають доцільність, напрям і механізм адаптації продукції до умов національного середовища. З урахуванням результатів маркетингового аналізу визначено передумови формування міжнародної продуктової стратегії виробників чаю на ринку України. До них належать: імпортозалежний характер ринку, сегментована структура попиту, зростання інтересу до функціональних та автентичних сортів, розвиток багатоканальної дистрибуції, а також наявність конкурентних переваг китайських виробників у частині асортиментної диверсифікації та масштабів виробництва (додаток Р). Доцільно було б розкрити, що саме слугує передумовами формування міжнародної продуктової стратегії виробників чаю для ринку України?

5. У роботі автором розроблено програму маркетингової взаємодії з урахуванням ризиків та інструментів їх мінімізації, яка дозволяє забезпечити не лише ефективну реалізацію продукції, а й підвищити стійкість маркетингової системи до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Такий підхід сприяє формуванню адаптивної моделі ринкової присутності китайських виробників чаю на українському ринку.

Метою програми маркетингової взаємодії є забезпечення ефективної реалізації продукції китайських виробників чаю на українському ринку шляхом узгодження продуктових, цінових і партнерських рішень та використання відповідних інструментів взаємодії. Для досягнення цієї мети визначено такі основні завдання: забезпечення представленості продукції в ключових каналах реалізації, підвищення впізнаваності бренду, стимулювання попиту, формування лояльності споживачів і партнерів, а також розширення ринкового покриття (рис. 3.14). Але автор не розкрив, що саме представляє запропонована програма взаємодії?

Наведені зауваження та дискусійні положення не заперечують наукової цінності отриманих результатів і не знижують загальної оцінки дисертації, а мають характер уточнень, спрямованих на посилення методичної визначеності та підвищення практичної застосовності окремих пропозицій. Вони можуть бути предметом наукової дискусії та враховані здобувачем у подальших дослідженнях і при апробації результатів.

Загальний висновок. У цілому дисертація здобувача ступеня доктора філософії Се Сяохана на тему: «Розробка та особливості впровадження в Україні міжнародної

продуктової стратегії китайського виробника чаю» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено конкретне наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення інструментарію, механізмів і методів регулювання при розробленні та впровадженні в Україні міжнародної продуктової стратегії китайського виробника чаю, що має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Одержані наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються науковою новизною, обґрунтованістю і прикладною значущістю та мають важливе значення для розвитку підприємств агробізнесу в умовах цифрової трансформації. Дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», 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 № 44 від 12 січня 2022 року, а її автор заслуговує на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент доцент кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса, кандидат економічних наук, доцент
Тетяна ЯНЧУК**