

## **ВІДГУК**

### **офіційного опонента**

кандидата економічних наук, доцента **АРТІМОНОВОЇ Ірини Вікторівни**

на дисертацію **ФІЛАТОВОЇ Анни Володимирівни**

на тему: **«Маркетинг у виробничо-збутових ланцюгах**

**на ринку посівного матеріалу»,**

подану на здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 075 «Маркетинг»

галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

**Актуальність теми дисертаційного дослідження** зумовлена глибинними трансформаційними процесами, що відбуваються в аграрному секторі економіки України під впливом глобалізації, цифровізації бізнес-процесів, євроінтеграційних перетворень, посилення конкуренції на агропродовольчих ринках і необхідністю забезпечення стійкості продовольчих систем в умовах воєнного стану та інституційно-економічних перетворень національної економіки. Зазначені тенденції суттєво змінюють конфігурацію виробничо-збутових ланцюгів, висуваючи нові вимоги до маркетингових стратегій, інструментів управління попитом і моделей взаємодії між учасниками ринку – від селекційно-насінневих компаній до кінцевих споживачів насіннєвої продукції. У сучасних умовах ринок посівного матеріалу виступає не лише складовою аграрного виробництва, а й стратегічним елементом забезпечення продовольчої безпеки, інноваційного розвитку сільського господарства та підвищення конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Динамічний розвиток AgriTech-сектору, впровадження цифрових B2B-платформ і data-driven інструментів управління збутом формує якісно нове маркетингове середовище, у межах якого традиційні моделі просування насіннєвої продукції трансформуються в омніканальні маркетингові стратегії, системи персоналізованих комунікацій та моделі управління партнерськими відносинами на всіх етапах виробничо-збутового ланцюга. Крім того глобальні тренди ESG-трансформації, регуляторний тиск у сфері охорони сортів рослин та інтелектуальної власності на генетичні ресурси, а також зростаючий попит на насіння стійких і кліматоадаптованих сортів зумовлюють нові підходи до ринкового позиціонування учасників ринку та побудови їхніх маркетингових комунікацій.

Водночас сучасні виклики, пов'язані з порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю ринкового середовища, зростанням витрат на виробництво та необхідністю імпортозаміщення, актуалізують потребу у формуванні нових підходів до маркетингового забезпечення ринку посівного матеріалу, орієнтованих на підвищення його адаптивності, резильєнтності та інституційної ефективності. Особливо важливими є аспекти координації взаємодії між учасниками ланцюга створення доданої вартості у виробничо-збутовій системі, оптимізації товароруку, розвитку агромаркетингових екосистем, цифровізації маркетингових

комунікацій та імплементації концепцій сталого, клієнтоорієнтованого й соціально відповідального маркетингу.

У зв'язку з цим дисертаційне дослідження, присвячене теоретико-методичному обґрунтуванню та розробленню практичних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу, є своєчасним, науково обґрунтованим і має вагоме теоретичне та прикладне значення для розвитку аграрної економіки України.

Дисертацію виконано відповідно до плану 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 авторкою обґрунтовано концептуальні положення маркетингу на ринку посівного матеріалу та розроблено підхід оцінювання конкурентоспроможності компаній-виробників посівного матеріалу та методику її впровадження.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації.** Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є достатньо високим і підтверджується логікою побудови дослідження, комплексністю використаного методичного інструментарію, значним обсягом опрацьованих наукових джерел та інформаційно-аналітичних матеріалів.

Обґрунтованість наукових результатів забезпечується застосуванням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, які відповідають меті, завданням, об'єкту та предмету дисертації. У процесі дослідження авторкою використано методи аналізу та синтезу, класифікації та систематизації, порівняльного, функціонально-вартісного та економічного аналізу, SWOT-аналізу, інтегрального оцінювання конкурентоспроможності, а також економіко-математичного моделювання, що дозволило комплексно дослідити маркетинг у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням значної інформаційної бази дослідження, яку становлять праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, офіційні дані Державної служби статистики України, відкриті аналітичні джерела, інформація підприємств та результати власних досліджень авторки, що забезпечило належний рівень репрезентативності та аналітичної достовірності отриманих висновків.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю та послідовністю викладення. Теоретичні узагальнення підтверджуються результатами проведеного аналізу ринку посівного матеріалу України, оцінювання конкурентоспроможності компаній-виробників, дослідження особливостей

функціонування виробничо-збутових ланцюгів, а також апробацією запропонованих маркетингових інструментів і підходів.

Практична цінність дисертації підтверджується розробленням прикладних рекомендацій щодо вдосконалення маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу, зокрема концепції повної простежуваності виробничо-збутового ланцюга, методики оцінювання конкурентоспроможності компаній-виробників посівного матеріалу, системи клієнтоорієнтованих маркетингових інструментів та економіко-математичного підходу до територіального ціноутворення. Розроблені практичні інструменти – матриця пріоритизації клієнтів, організаційна модель агроконсалтингу та економіко-математична модель територіального ціноутворення – пройшли апробацію в діяльності реальних суб'єктів аграрного ринку. Достовірність отриманих результатів підтверджується практичним впровадженням у діяльності ТОВ «Адванта Сідз Україна» та СФГ «Атланта».

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації характеризуються достатнім рівнем достовірності й теоретичної аргументованості, ґрунтуються на послідовному аналізі досліджуваної проблеми та аналітичних розрахунках і підтверджені апробацією отриманих результатів.

**Новизна основних наукових положень, висновків і рекомендацій.** Наукова новизна сформульованих в дисертації основних положень, висновків та рекомендацій полягає в розробленні теоретико-методичних засад маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу.

Вагомим науковим здобутком здобувачки є вперше розроблений інтегрований маркетинговий підхід щодо оптимізації портфеля посівного матеріалу з використанням економіко-математичного моделювання, що поєднує оцінювання прибутку з 1 га, оптимізацію структури посівних площ та територіально диференційоване ціноутворення на посівний матеріал. Таким чином, процес ціноутворення набуває економічно обґрунтованого характеру та спрямовується на формування доданої вартості, а не ґрунтується виключно на адміністративних підходах чи ситуативних ринкових рішеннях.

Практичну та наукову значущість має удосконалена концепція повної простежуваності виробничо-збутового ланцюга на ринку посівного матеріалу, яка охоплює ключові його ланки та розширює наявний інструментарій застосуванням сучасних маркетингових рішень, а саме: демотурами на етапі польових досліджень, матрицею пріоритизації клієнтів, програмами партнерства з чіткими КРІ, послугами агроконсалтингу та територіальним ціноутворенням. Запропонована концепція сприяє підвищенню прозорості виробничо-збутових процесів та зміцненню довіри споживачів до якості продукції і послуг компаній-виробників посівного матеріалу.

Науковий інтерес становить удосконалений стратегічний набір інструментів розвитку маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу, який включає матрицю пріоритизації клієнтів в умовах високої насиченості ринку та організаційну модель агроконсалтингу з економічним обґрунтуванням доцільності їх використання і розробленою системою КРІ для основних учасників виробничо-збутового ланцюга, спрямованою на підвищення ефективності їх взаємодії та узгодження економічних пріоритетів.

Погоджуємося із позицією авторки щодо необхідності удосконалення наукового підходу до диференційованого територіального ціноутворення на посівний матеріал на засадах маркетингу, який базується на показнику додаткового прибутку агровиробника і дозволяє формувати регіональні ціни як функцію створюваної доданої вартості.

Важливим внеском у практику маркетингового управління є удосконалені методичні підходи щодо формування маркетингових стратегій та програм на ринках ресурсів для агросектору, зокрема підхід до розрахунку ринкової частки, функціональний аналіз за елементами маркетингу-мікс та узагальнення структури виробничо-збутових ланцюгів, що дає змогу визначити тенденції розвитку ринку посівного матеріалу, запити споживачів і на цій основі сформувані ефективні маркетингові стратегії для компаній-виробників та дистриб'юторів посівного матеріалу.

Схвально оцінюємо подальший розвиток теоретико-методичного базису маркетингу у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу, що включає обґрунтування сучасної маркетингової парадигми 5.0, концепції маркетингу відносин та адаптованого маркетинг-міксу з урахуванням специфічних принципів і функцій агромаркетингу, що в сукупності сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності виробничих і торговельних компаній на ринку посівного матеріалу.

Наведені у дисертації обґрунтування положень наукової новизни, авторські публікації, а також довідки про практичне впровадження результатів дослідження підтверджують відповідність висновків і рекомендацій меті та завданням роботи. Усе зазначене дає підстави для загальної позитивної оцінки дисертації Філатової Анни Володимирівни щодо змістовності та обґрунтованості винесених на захист елементів наукової новизни. Розроблений інструментарій маркетингового управління у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу має виражену практичну цінність і реальні перспективи подальшого використання. Науково-прикладні здобутки здобувачки є достатніми для досягнення визначеної мети і вирішення усіх сформульованих у дослідженні завдань.

**Практичне значення та впровадження результатів дослідження.** Під час написання дисертації здобувачкою визначено та обґрунтовано положення, що є методичним базисом для вдосконалення маркетингового інструментарію у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу. Розроблені авторкою практичні інструменти спрямовані на підвищення

ефективності маркетингової діяльності компаній-виробників та дистриб'юторів посівного матеріалу й можуть бути безпосередньо використані учасниками аграрного ринку.

Практичну значущість дисертації забезпечують такі розроблені інструменти: матриця пріоритизації клієнтів, що дозволяє раціонально розподіляти ресурси в умовах насиченості ринку; організаційна модель агроконсалтингу з економічним обґрунтуванням собівартості обслуговування 1 га та рекомендованою ціною послуг; система ключових показників ефективності (КПІ) для ланок виробництва, збуту та дистрибуції; концепція повної простежуваності виробничо-збутового ланцюга, реалізована через мобільний додаток або вебсайт компанії; економіко-математична модель територіального ціноутворення, застосування якої дозволяє підвищити очікуваний економічний результат у середньому на 3 108 грн/га або 5,8 % порівняно з базовим середнім по портфелю.

Результати дисертаційного дослідження впроваджено у практику господарської діяльності СФГ «Атланта» (акт впровадження від 06.01.2026 р.) та ТОВ «Аванта Сідз Україна» (довідка про впровадження від 15.01.2026 р.), що підтверджує практичну значущість і прикладну цінність авторських розробок.

**Повнота викладення наукових положень, матеріалів, висновків і рекомендацій дисертації в опублікованих працях.** Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображено у 9 наукових працях, з яких стаття у науковому виданні, включеному до міжнародної наукометричної бази даних Scopus та/або Web of Science Core Collection, 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових виданнях України, 4 тези наукових доповідей, що засвідчують апробацію результатів дослідження на всеукраїнській і міжнародних науково-практичних конференціях. Наведене засвідчує достатній рівень апробації результатів дисертаційного дослідження та відповідність публікаційної активності здобувачки чинним вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** Дисертація Філатової Анни Володимирівни виконана з дотриманням основних принципів академічної доброчесності. У процесі дослідження авторкою коректно використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із належним посиланням на джерела інформації. Текст дисертації містить результати власних наукових досліджень авторки, а запозичені положення, ідеї та статистичні матеріали супроводжуються відповідними бібліографічними посиланнями. Порушень принципів академічної доброчесності, зокрема ознак академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації чи фальсифікації даних, у дисертації не виявлено.

**Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.** Аналіз структури та змісту дисертації дає підстави відзначити її високий науковий рівень, логічність побудови та обґрунтованість отриманих результатів. Водночас окремі положення дисертації мають

дискусійний характер і потребують додаткового уточнення, конкретизації або розширення аргументації, зокрема:

1. У підрозділі 1.1 (с. 22–37, с. 40–42) детально розкрито еволюцію теоретичних підходів до маркетингу та агромаркетингу, систематизовано сучасні маркетингові концепції, зокрема marketing 5.0, relationship marketing та digital-marketing. Водночас окремі положення мають узагальнений характер щодо висвітлення особливостей функціонування виробничо-збутових ланцюгів у аграрному секторі України. У зв'язку з цим на с. 43 доцільно більш комплексно обґрунтувати вплив концепції маркетингу 5.0 на трансформацію взаємодії між учасниками виробничо-збутового ланцюга на ринку посівного матеріалу з урахуванням кризових процесів і воєнних викликів.

2. У підрозділі 1.3 (с. 80–81) розроблено методику оцінювання конкурентоспроможності компаній-виробників посівного матеріалу на основі 16 критеріїв за елементами маркетингового міксу 4Р (табл. 1.4), яка є практично орієнтованою та заслуговує на позитивну оцінку. Водночас окремі методичні аспекти її формування потребують додаткової конкретизації. По-перше, відбір 16 критеріїв не супроводжується процедурами обґрунтування їх репрезентативності, зокрема відсутні посилання на експертне опитування чи інші методи підтвердження доцільності включення відповідних показників до системи оцінювання. По-друге, показники кількості підписників у соціальних мережах (YouTube, Facebook, Instagram), віднесені до блоку «Promotion», є динамічними у часі, що потребує чіткого зазначення дати збору даних та механізму їх актуалізації при повторному застосуванні методики. Врахування зазначених аспектів сприяло б підвищенню рівня наукової обґрунтованості запропонованої методики.

3. У підрозділі 2.1 (с. 87–102) переважає конкурентний аналіз діяльності міжнародних компаній – Syngenta, Bayer та Corteva, тоді як конкурентні позиції українських селекційних установ системи НААН (Інституту рослинництва імені В. Я. Юр'єва, Миронівського інституту пшениці імені В. М. Ремесла, Інституту олійних культур) та профільних приватних вітчизняних компаній залишилися поза межами аналізу. Водночас державні наукові установи НААН згадуються лише у табл. 2.6 як партнери заводу «Агротрейд», а вітчизняна приватна компанія «Маїс» коротко охарактеризована у підрозділі 2.2, однак у порівняльному конкурентному аналізі відсутня. Включення вітчизняних селекційних суб'єктів до системного конкурентного аналізу за показниками ринкової частки, маркетингових стратегій і каналів збуту посилює комплексність оцінки ринку посівного матеріалу та національний аспект дослідження, особливо з огляду на проблему залежності аграрного сектору України від імпортного насінневого матеріалу.

4. У підрозділі 2.3 (с. 126–131) при характеристиці виробничо-збутових ланцюгів на ринку посівного матеріалу поза увагою залишилася роль Українського інституту

експертизи сортів рослин (УІЕСР) як обов'язкової інституційної ланки у системі товароруху насіннєвого матеріалу від виробника до кінцевого споживача, незважаючи на те, що установа представлена серед суб'єктів системи насінництва на рис. 1.9. Зокрема, доцільно було б детальніше висвітлити функції УІЕСР у сфері державної експертизи сортів, сертифікації та контролю якості насіннєвого матеріалу, а також його вплив на забезпечення прозорості виробничо-збутових ланцюгів, мінімізацію ризиків поширення контрафактного насіння та підвищення ефективності взаємодії між виробниками, дистриб'юторами та кінцевими споживачами. Урахування зазначених аспектів посилило б комплексність інституційного аналізу та практичну значущість дослідження.

5. У підрозділі 3.2 (с. 171) авторка зосереджує увагу на залученні власних співробітників компаній-виробників посівного матеріалу до надання консультаційних послуг агровиробникам. Водночас у дослідженні недостатньо враховано потенціал науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти аграрного профілю, які в межах договірної співпраці також могли б долучатися до консультаційного супроводу суб'єктів ринку. Залучення таких фахівців сприяло б зміцненню взаємозв'язку науки, освіти та виробництва у сфері підвищення ефективності товароруху насіннєвого матеріалу, а також посиленню прикладного значення дисертаційного дослідження.

6. У тексті дисертації трапляються редакційні та орфографічні помилки, зокрема граматичні неточності та повтори окремих слів у межах одного речення, що дещо знижує загальний рівень мовного оформлення роботи.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер і спрямовані на подальше поглиблення окремих аспектів дослідження, не знижуючи загальної позитивної оцінки дисертації.

**Загальний висновок.** Дисертація здобувачки ступеня доктора філософії Філатової Анни Володимирівни на тему: «Маркетинг у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено конкретне наукове завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад маркетингу та розробленні практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення маркетингового інструментарію у виробничо-збутових ланцюгах на ринку посівного матеріалу, що має істотне значення для галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Дисертація відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами).

Враховуючи актуальність теми, наукову новизну, теоретичну обґрунтованість та практичну значущість отриманих результатів, Філатова Анна Володимирівна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування Білоцерківського національного аграрного університету, кандидат економічних наук, доцент Ірина АРТИМОНОВА**