

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 14056  
Хмельницького національного  
університету д.е.н., професору  
Наталії ГАВЛОВСЬКІЙ

## **РЕЦЕНЗІЯ**

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, завідувача кафедри  
маркетингу Хмельницького національного університету

### **Закрижевської Ірини Василівни**

на дисертаційну роботу Красовського Олександра Олександровича  
на тему: «Управління розвитком ринкового потенціалу  
підприємства», подану до разової спеціалізованої вченої ради  
Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за  
спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт**

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена необхідністю пошуку ефективних механізмів забезпечення стійкого розвитку підприємств в умовах високої динамічності ринкового середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та зростання впливу зовнішніх ризиків. Особливої ваги ця проблематика набуває для українських підприємств, діяльність яких здійснюється в умовах воєнного стану, структурних змін економіки, порушення логістичних ланцюгів, нестабільності попиту та необхідності швидкої адаптації до нових умов функціонування. За таких обставин здатність підприємства своєчасно виявляти й реалізовувати ринкові можливості, трансформуючи власні ресурси та компетентності у стійкі конкурентні переваги, стає визначальним чинником його розвитку.

Разом із тим сучасна економічна наука не сформувала єдиного підходу до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства, механізмів його розвитку та інструментів управління ним, особливо щодо малих і середніх підприємств. Існуючі наукові напрацювання переважно зосереджені на ресурсних аспектах потенціалу, тоді як питання його розвитку в контексті ринкових можливостей, конкурентоспроможності, інноваційної активності та маркетинг-менеджменту залишаються недостатньо дослідженими. У зв'язку з цим розроблення теоретико-

методичних засад і практичних рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства є своєчасним, науково обґрунтованим і має важливе значення як для розвитку теорії менеджменту, так і для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств.

Вище сказане обґрунтовує актуальність та своєчасність дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича, яка спрямована на розвиток теоретико-методичних засад і розроблення науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах нестабільного та високодинамічного ринкового середовища, що має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та забезпечення сталого розвитку вітчизняних підприємств.

Практичну значущість та наукову обґрунтованість дисертаційного дослідження підтверджує його виконання в межах науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету. Зокрема, при виконанні договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) автором досліджено ресурсний потенціал і динаміку розвитку підприємницького сектору України та обґрунтовано гіпотезу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на засадах інтеграції ресурсного, функціонального й ціннісно-орієнтованого підходів у теорії конкуренції.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності, що забезпечується ґрунтовним опрацюванням і критичним аналізом значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел з проблем управління розвитком ринкового потенціалу підприємств, маркетинг-менеджменту, конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стратегічного управління. Це дало змогу автору сформулювати цілісне наукове бачення процесів розвитку ринкового потенціалу підприємства та обґрунтувати сучасній інструментарій управління ним в умовах нестабільного ринкового середовища.

Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими і достовірними, що забезпечується використанням комплексу загальнонаукових та спеціальних методів

дослідження, зокрема методів гносеологічного аналізу та діалектичного пізнання, логічного аналізу і синтезу, наукової абстракції, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, економіко-математичного моделювання, нечіткої логіки, експертного оцінювання, структурно-логічного моделювання, кейс-аналізу, графічного методу та логічного узагальнення. Застосування зазначених методів дало змогу комплексно дослідити процеси формування, розвитку та реалізації ринкового потенціалу підприємств, а також обґрунтувати напрями його вдосконалення в контексті сучасних викликів господарювання.

Автором проведено ґрунтовне дослідження, яке базується на широкому колі вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, нормативно-правових актів, статистичних матеріалів, аналітичних звітів та результатів власних досліджень. Це свідчить про глибоке опрацювання обраної проблематики та належний рівень аргументації наукових положень, висновків і рекомендацій.

Високий рівень достовірності результатів дослідження підтверджується використанням актуальних даних Державної служби статистики України, нормативно-правових документів, матеріалів діяльності підприємств, а також апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях та їх відображенням у наукових публікаціях автора.

Твердження та аргументація автора є логічними, послідовними та достатньо переконливими. Структура дисертації відповідає поставленій меті та завданням дослідження, а виклад матеріалу характеризується внутрішньою логікою та взаємозв'язком окремих розділів.

Загалом достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки та успішним вирішенням важливого наукового завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних рекомендацій щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємства в умовах нестабільності та високої динаміки ринкового середовища.

### **Зміст дисертаційної роботи**

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи складає 269 сторінок, обсяг основного тексту дисертації становить 188 сторінок. Робота містить 43 таблиці, 27 рисунків, анотацію, список використаних джерел із 174 найменування.

Дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича характеризується логічною, цілісною та завершеною структурою, а її зміст повною мірою відповідає поставленій меті та завданням дослідження. Робота викладена у науковому стилі, містить необхідний ілюстративний матеріал у вигляді таблиць, рисунків, схем та графіків, що сприяє кращому сприйняттю й обґрунтуванню отриманих результатів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційного дослідження, визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо їх апробації та впровадження.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» здійснено ґрунтовний аналіз наукових підходів до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства як об'єкта управління. Автором систематизовано наукові погляди щодо взаємозв'язку ринкового потенціалу, ринкових можливостей і конкурентоспроможності підприємства, уточнено зміст відповідних категорій та обґрунтовано доцільність розгляду розвитку підприємства як процесу еволюції його ринкового потенціалу. Значну увагу приділено дослідженню наукових підходів маркетинг-менеджменту та їх ролі в управлінні розвитком ринкового потенціалу малих підприємств.

У другому розділі «Аналіз чинників і результатів реалізації ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільності бізнес-середовища» проведено комплексне дослідження трансформацій підприємницького сектору України в умовах воєнних викликів та нестабільності ринкового середовища. Автором проаналізовано ринкові втрати та нові можливості розвитку підприємств, досліджено інституційні чинники формування підприємницького середовища, а також виявлено особливості реалізації ринкових можливостей успішних українських підприємств. Окрему увагу приділено оцінюванню впливу інноваційно-інвестиційної активності на формування та розвиток ринкового потенціалу підприємств, що дозволило обґрунтувати роль інновацій як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності.

У третьому розділі «Науково-методичний інструментарій управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» розроблено концептуальні засади та практичний інструментарій управління розвитком ринкового потенціалу підприємства. Автором концептуалізовано логічну модель управління розвитком ринкового потенціалу, сформовано матрицю відповідності ринкового потенціалу цілям конкурентної стратегії, обґрунтовано науково-методичний підхід до ідентифікації типу ринкового

потенціалу на основі методів нечіткої логіки та експертного оцінювання. Важливим результатом дослідження є також розроблення організаційно-структурної моделі маркетингового забезпечення інноваційного наповнення проєктів розвитку ринкового потенціалу підприємства та обґрунтування ролі стейкхолдерської взаємодії у формуванні нових ринкових можливостей.

Висновки та рекомендації є логічним результатом проведеного дослідження, відповідають поставленим завданням і відображають основні наукові та практичні результати роботи. Отримані результати мають теоретичну цінність та практичну значущість для вдосконалення процесів управління розвитком ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукові положення дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича сформульовані самостійно та відображають особистий внесок здобувача у розвиток теорії та практики менеджменту. Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій автора дає підстави стверджувати про наявність наукової новизни, яка характеризується логічністю, системністю та належним рівнем обґрунтування. Найбільш вагомими науковими результатами дисертаційного дослідження є наступні.

*Удосконалено* трактування дефініції «ринковий потенціал підприємства» як здатності створювати ціннісні пропозиції, використовуючи власні та доступні ресурси для проєктування і реалізації бізнес-процесів; науково-методичний підхід до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, який базується на структурній діагностиці його складових, визначенні домінуючого типу потенціалу та позиціонуванні підприємства у стратегічній матриці «тип ринкового потенціалу – тип ринку – рівень ринкових можливостей»; систематизацію чинників реалізації ринкового потенціалу малого підприємства, відмінною ознакою якої є їх класифікація за можливістю управлінського впливу із залученням стейкхолдерів; науково-методичний підхід до оцінювання впливу структури інноваційної активності на формування ринкового потенціалу підприємств, який враховує диференційований вплив продуктових і процесових інновацій; модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, яка інтегрує ресурсний, функціональний та ціннісно-орієнтований підходи в теорії конкуренції й розкриває взаємозв'язок категорій «ринковий потенціал», «ринкові

можливості» та «конкурентоспроможність» у розрізі життєвого циклу підприємства.

*Набули подальшого розвитку* наукові підходи до маркетинг-менеджменту, який визначено як домінуючий функціонал системи менеджменту, що забезпечує аналітичну, комунікаційну та координуючу підтримку створення й реалізації конкурентоспроможної продукції; цільові орієнтири аналізу ринкової діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу шляхом включення інституційної складової бізнес-простору, що дало змогу виявити регуляторні чинники, які стримують розвиток малих підприємств, та обґрунтувати рекомендації щодо мінімізації їх негативного впливу через стейкхолдерську взаємодію; науково-методичний підхід на основі нечіткої логіки та експертного оцінювання, адаптований для визначення типу ринкового потенціалу малого підприємства й оцінювання стратегічних розривів його складових відповідно до обраної конкурентної стратегії, що забезпечує моніторинг розвитку потенціалу та коригування управлінських впливів.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Викладені у дисертаційній роботі наукові положення становлять вагомий внесок у розвиток теоретико-методичних засад управління розвитком ринкового потенціалу підприємства та можуть бути використані для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту, маркетинг-менеджменту, управління конкурентоспроможністю та розвитку підприємництва. Запропоновані автором підходи сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень щодо формування, реалізації та розвитку ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільного та високодинамічного ринкового середовища.

Теоретичну та практичну цінність мають такі результати дисертаційного дослідження:

- сформовано цілісне теоретичне бачення процесу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства як динамічної системи, що забезпечує узгодження внутрішніх можливостей підприємства із вимогами конкурентного середовища;

- запропоновано методичний інструментарій для комплексної діагностики стану ринкового потенціалу підприємства, визначення стратегічних розривів та інформаційної підтримки прийняття управлінських рішень щодо його розвитку;

- розроблено підхід до оцінювання типу ринкового потенціалу підприємства, що розширює можливості стратегічного аналізу та може

використовуватися для моніторингу змін ринкових позицій підприємства і вибору адекватної конкурентної стратегії;

– обґрунтовано практичні рекомендації щодо інтеграції маркетингових, інноваційних та партнерських механізмів у процес управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, що сприяє підвищенню його адаптивності, ефективності використання ресурсів та здатності формувати нові ринкові можливості.

Сформульовані у дисертаційній роботі теоретичні положення, практичні рекомендації та науково-методичні розробки мають прикладний характер і використовуються в діяльності: ТОВ «Велмет» (довідка про впровадження № 18 від 20.02.2026 р.), ТОВ «АРМАХ Груп» (довідка про впровадження № 918 від 28.11.2025 р.), ТОВ «Рона Кава» (довідка про впровадження № 50 від 15.06.2025 р.).

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур», «Економічні теорії розвитку соціально-економічних систем» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.).

### **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, загальним обсягом 6,79 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,25 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 5,13 друк. арк. (особисто автору належить 3,05 друк. арк.); 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,66 друк. арк. (особисто автору належить 1,2 друк. арк.).

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень її дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

### **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності.

Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення автора надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

### **Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації**

Порівняльний аналіз анотації та основного змісту дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича свідчить про їх повну змістову відповідність. В анотації коректно відображено мету, завдання, основні наукові результати, положення наукової новизни та практичну значущість дослідження. Наведена в анотації інформація повною мірою узгоджується зі змістом дисертації та не містить положень чи результатів, які були б відсутні в тексті роботи.

Дисертаційна робота та анотація оформлені відповідно до встановлених вимог Міністерства освіти і науки України щодо підготовки та оформлення дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

В цілому позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи Красовського Олександра Олександровича, її теоретичну та практичну значущість, обґрунтованість висновків і рекомендацій, слід зазначити, що окремі положення дослідження мають дискусійний характер та можуть слугувати підґрунтям для подальших наукових пошуків. У зв'язку з цим доцільно висловити окремі зауваження та побажання щодо змісту дисертаційної роботи.

1. У першому розділі дисертаційної роботи автором проведено ґрунтовний аналіз наукових підходів до трактування сутності ринкового потенціалу підприємства, його взаємозв'язку з ринковими можливостями та конкурентоспроможністю. Разом із тим у роботі подекуди простежується певне змістове зближення категорій «ринковий потенціал» і «маркетинговий потенціал», які в сучасній економічній літературі мають різний змістовий обсяг та виконують різні функції в системі управління підприємством. Для посилення теоретико-методичного підґрунтя дослідження доцільно було б більш чітко розмежувати зазначені поняття, визначивши маркетинговий потенціал як сукупність маркетингових ресурсів, компетенцій та інструментів, що забезпечують реалізацію

маркетингової діяльності підприємства, а ринковий потенціал як інтегральну характеристику спроможності підприємства формувати, виявляти та реалізовувати ринкові можливості, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність і розвиток. Таке уточнення сприяло б більшій концептуальній визначеності дослідження та посиленню авторської позиції щодо місця маркетинг-менеджменту в системі управління розвитком ринкового потенціалу підприємства.

2. У підрозділі 1.3 автор ґрунтовно аналізує еволюцію та сучасний зміст управління розвитком підприємства, виокремлюючи такі його ознаки як інноваційність, гнучкість та релевантність комунікацій. На нашу думку, концептуальна модель управління ринковим потенціалом набула б більшої завершеності за умови виокремлення цифровізації не просто як інструментарію, а як основоположної характеристики сучасного менеджменту.

3. Автор обґрунтовано вводить роль стейкхолдерської взаємодії у механізм стратегічного управління розвитком підприємства. На нашу думку, у другому розділі доцільно було б ширше розкрити аспекти взаємодії з кінцевими споживачами. Зокрема, наукова цінність аналітичної частини посилилася б за умови детальнішого розгляду трансформації поведінки кінцевих споживачів в умовах воєнного стану, оскільки зміна їхніх ціннісних орієнтирів та споживчих звичок безпосередньо впливає на динаміку ринкового потенціалу.

4. Автор у другому розділі пропонує науково-методичний підхід до оцінювання ринкового потенціалу, а у третьому розділі демонструє його застосування для ідентифікації типу потенціалу конкретних підприємств. Попри високу наукову новизну та складність використаного математичного апарату, робота набула б більшої аргументованості за умови більш детального опису процедури відбору експертів та глибшого обґрунтування вагових коефіцієнтів, що використовуються в моделі. Додаткова методична конкретизація у цих розділах дозволила б підвищити практичну відтворюваність запропонованого алгоритму іншими підприємствами, зокрема у Хмельницькому регіоні, та мінімізувати ризик суб'єктивізму при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

5. У третьому розділі дисертант виокремлює три типи ринкового потенціалу: ресурсно-ефективний, клієнтоорієнтований та інноваційно-орієнтований (табл. 3.5). На нашу думку, виходячи з системного підходу, доцільніше було б розглядати ці типи не як альтернативні варіанти, а як рівні зрілості стратегічного розвитку підприємства. Тобто, базовий рівень – ресурсно-ефективний (оптимізація внутрішніх процесів), необхідний

рівень – клієнтоорієнтований (фундаментальна адаптація під потреби ринку та виявлення можливостей), вищий рівень – інноваційно-орієнтований (створення нової цінності на основі попередньо ідентифікованих можливостей). Таке уточнення дозволило б уникнути змішування процесних функцій управління з результативними типами стратегічної орієнтації підприємства, що посилює б концептуальну завершеність запропонованої автором моделі.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження проведеного Красовським Олександром Олександровичем.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича на тему «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому розроблено та обґрунтовано нові наукові положення, а також сформульовано науково-методичні й практичні рекомендації щодо управління розвитком ринкового потенціалу підприємств в умовах нестабільного та високодинамічного ринкового середовища.

Дослідження характеризується цілісністю, логічною структурованістю та завершеністю. У роботі повною мірою розкрито обрану тему, досягнуто поставлену мету та вирішено визначені завдання дослідження. Основні наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, відзначаються науковою новизною та практичною спрямованістю, а також достатньо повно висвітлені у наукових публікаціях автора.

Дисертаційну роботу виконано на високому науково-теоретичному, методичному та прикладному рівнях. Отримані результати мають вагомe значення для розвитку теорії менеджменту та можуть бути використані в практиці управління підприємствами для підвищення ефективності використання ринкових можливостей, формування конкурентних переваг і забезпечення сталого розвитку.

За актуальністю теми, рівнем наукової новизни, теоретичною та практичною значущістю одержаних результатів, обґрунтованістю наукових положень і висновків дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства» відповідає вимогам, встановленим до дисертацій на здобуття

ступеня доктора філософії, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Красовського Олександра Олександровича на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам 6-9 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 від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор Красовський Олександр Олександрович заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри маркетингу  
Хмельницького національного  
університету

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Підпис Закрижевської І.В. засвідчую:

Проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного  
університету



Олег СИНЮК