

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне й практичне значення результатів дисертації

на тему «УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА» здобувача наукового ступеня доктора філософії
Красовського Олександра Олександровича
з галузі знань 07 «Менеджмент та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Публічна презентація та обговорення дисертації відбулося на засіданні кафедри «Менеджменту та адміністрування» Хмельницького національного університету 12 травня 2025 року, протокол № 12.

В результаті аналізу опрацювання теоретичних та практичних положень дисертаційної роботи, поданих до розгляду наукових публікацій за темою дисертації, результатів виконання здобувачем освітньо-наукової програми, а також за підсумками проведення фахового семінару визначено наступне.

1.Актуальність теми дослідження. Здобувач переконливо обґрунтовує важливість та нагальність наукового опрацювання питань, що є предметом його дослідження, висвітлюючи зв'язок теми дисертації із сучасними дослідженнями у відповідній галузі знань шляхом критичного аналізу з визначенням сутності наукового завдання. Зокрема, здобувач звертає увагу на таке.

Сучасний стан функціонування підприємств України зумовлюється впливом складного комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів. Військова агресія, глобальні економічні зрушення, порушення традиційних логістичних ланцюгів, цифровізація бізнесу, зростання вимог споживачів на зовнішніх ринках – усе це потребує від підприємств нових підходів до організації ринкової діяльності. В умовах нестабільності і високого рівня невизначеності все більшого значення набуває здатність підприємства не лише зберігати свою ринкову присутність, а й гнучко адаптуватися до змін, трансформуючи власні ресурси й компетенції у ринковий потенціал.

Вирішення цих питань є надзвичайно актуальним завданням для промислових підприємств, які складають основу життєстійкості і економічного потенціалу кожної розвиненої країни. Це потребує неординарних рішень і ефективного використання новітніх управлінських технологій – і особливо в контексті діяльності малих і середніх підприємств, для яких розвиток ринкового потенціалу є пріоритетним завданням, якому підпорядковуються усі інші. Відсутність узгоджених підходів до оцінювання, формування та реалізації ринкового потенціалу в цьому сегменті зумовлює необхідність подальших теоретико-методичних досліджень у зазначеному напрямі. Усе зазначене вказує на актуальність теми дисертаційної роботи.

2.Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертацію виконано згідно планів наукової роботи Хмельницького національного університету. Зокрема, в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755), при виконанні якого автором досліджено ресурсний потенціал і динаміку розвитку підприємницького сектору України і концептуалізовано гіпотезу управління розвитком ринкового потенціалу підприємства на основі інтеграції ресурсного, функціонального та ціннісно-орієнтованого підходів в теорії конкуренції.

Сукупність представлених у дисертації теоретико-методичних положень та результатів дає підстави стверджувати, що її виконання є важливою складовою науково-дослідних робіт університету.

3. Наукова новизна одержаних результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій для удосконалення управління розвитком ринкового потенціалу підприємства за умов високої динаміки ринкових змін. Основні наукові положення, які отримані особисто автором і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

удосконалено:

- трактування дефініції «ринковий потенціал підприємства» як можливості створювати ціннісні пропозиції для ринку, опираючись на власні та інші доступні за ціною ресурси, що можуть бути залучені у проектування й реалізацію бізнес-процесів; на відміну від існуючих, у ньому пріоритетними завданнями менеджменту визначаються ті, що дають змогу підприємству нарощувати свою здатність до створення споживчих цінностей, реалізуючи/формуючи нові ринкові можливості; таке трактування дало змогу розглядати розвиток підприємства в ринковому середовищі як послідовний процес еволюції його ринкового потенціалу, акцентувати на стратегічній домінанті розвитку цього потенціалу і виділити ключові ідеї відповідних управлінських рішень в розрізі етапів життєвого циклу підприємства;

- науково-методичний підхід до управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтеграції структурної діагностики його складових, визначенні домінуючого типу потенціалу та позиціонуванні підприємства у стратегічній матриці «тип ринкового потенціалу – тип ринку – рівень ринкових можливостей», що дозволяє виявляти стратегічні розриви між наявними можливостями підприємства та вимогами ринкового середовища і на цій основі обирати конкурентну стратегію та напрями розвитку ринкового потенціалу.

- систематизацію чинників реалізації ринкового потенціалу малого підприємства; на відміну від інших, відмітною ознакою обрано здатність менеджменту впливати на їх перебіг із залученням стейкхолдерів, що послужило основою для формулювання принципів стейкхолдерської взаємодії та їх інтеграції у механізм стратегічного управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства. Це дало змогу розглядати стейкхолдерську взаємодію як інструмент не лише адаптації до ринкового середовища, а й проактивного формування ринкових можливостей малих підприємств, запропонувати ідею формування маркетингово-комунікаційного поля стейкхолдерської взаємодії підприємства в процесах ідентифікації і реалізації ринкових можливостей і розробляти заходи превентивного характеру для мінімізації ризиків втрати

ринкової частки або максимізації темпів її зростання в ході реалізації стратегічних планів розвитку;

- науково-методичний підхід до оцінювання впливу структури інноваційної активності на формування ринкового потенціалу підприємств, який, на відміну від існуючих, базується на структурному аналізі співвідношення продуктових і процесових інновацій у розрізі статистичних періодів та враховує їх диференційований вплив: продуктових інновацій – як чинника ринкової експансії та оновлення споживчої цінності, процесових – як чинника адаптивності, операційної гнучкості й стратегічної стійкості; це дозволило обґрунтувати трансформацію моделі формування ринкового потенціалу сучасних підприємств від екстенсивно-продуктової до адаптивно-інтенсивної, де конкурентна перевага забезпечується синергією товарних новацій, цифровізації управління, логістичної оптимізації, організаційної модернізації та маркетингової активності;

- модель управління розвитком ринкового потенціалу підприємства, яка, на відміну від інших, інтегрує ресурсний, функціональний та ціннісно-орієнтований підходи в теорії конкуренції та оперує взаємозв'язками між категоріями «ринковий потенціал», «ринкові можливості» і «конкурентоспроможність» в розрізі життєвого циклу підприємства; це формує підстави віднести управління розвитком ринкового потенціалу підприємства до сфери стратегічного менеджменту, що відрізняється динамічністю і системністю, засноване на постійному узгодженні внутрішніх ресурсів із динамікою та запитами зовнішнього середовища, а також алгоритмізувати процес управління розвитком ринкового потенціалу малого підприємства за альтернативними варіантами реалізації конкурентних стратегій;

набули подальшого розвитку:

- наукові підходи маркетинг-менеджменту, які опираються на авторське трактування його як домінуючого маркетингового функціоналу системи менеджменту, що формує аналітичний, комунікаційний та координуючий механізм забезпечення ефективної реалізації діяльності з організації створення, випуску й реалізації конкурентоспроможної продукції,

сприяючи задоволенню потреб споживачів, зростанню доходів підприємства та зміцненню його ринкових позицій. Це дало змогу: конкретизувати сукупність принципів маркетинг-менеджменту з визначенням ролі кожного у забезпеченні розвитку ринкового потенціалу малих підприємств, врахувати усі переваги маркетинг-менеджменту в роботі з ринком, окреслити його атрибути співвідносно завдань стратегічного і операційного управління і визначити відповідні інструменти, які сприятимуть нарощуванню ринкової частки малого підприємства в обраній стратегічній зоні господарювання;

- цільові орієнтири аналізу ринкової діяльності суб'єктів малого і середнього бізнесу, до яких віднесено також аналіз інституційної складової бізнес-простору – з погляду наближення його параметрів до стану, який сприяє розвитку бізнесу у його малих організаційних формах; це дало змогу виявити ті зміни в законодавчому регулюванні сектору малого і середнього бізнесу, які необґрунтовано погіршують конкурентну здатність малих підприємств в умовах нестабільного ринкового середовища і розробити рекомендації для мінімізації їх негативного впливу за допомогою стейкхолдерської взаємодії;

- науково-методичний підхід нечіткої логіки і експертного оцінювання, який адаптовано для оцінки типу ринкового потенціалу малого підприємства і стратегічних розривів його складових співвідносно обраних конкурентних стратегій; це дає змогу відстежувати процеси розвитку ринкового потенціалу підприємства в динаміці і змінювати структуру чи напрями управлінських впливів для максимізації їх результативності.

4. Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, викладені в дисертації, доведено до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій, які мають універсальний характер і їх упровадження сприятиме нарощуванню здатності промислових підприємств до реалізації ринкових можливостей на основі розвитку ринкового потенціалу в умовах високодинамічних ринків і безпекових викликів. Запропоновані підходи, моделі та методичний інструментарій можуть бути використані підприємствами для оцінювання типу ринкового потенціалу, обґрунтування стратегічних

управлінських рішень, формування портфеля інновацій і підвищення ефективності маркетингової та партнерської взаємодії.

Використання результатів роботи. Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Велмет» (довідка про впровадження № 18 від 20.02.2026 р.), ТОВ «ARMAX Груп» (довідка про впровадження № 918 від 28.11.2025 р.), ТОВ «Рона Кава» (довідка про впровадження № 50 від 15.06.2025).

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.).

5. Особиста участь здобувача в отриманні викладених у дисертації наукових результатів. Дисертаційна робота Олександра Красовського є самостійно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління розвитком ринкового потенціалу підприємств в умовах високої динаміки ринкових змін. Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто автором.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету, науковий керівник доктор економічних наук, професор Стадник Валентина Василівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки дисертації на наявність академічного плагіату, встановлено, що дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича є результатом самостійних досліджень здобувача і

не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертаційна робота характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення. Одержані результати є достовірними та обґрунтованими, що зумовлено використанням дисертантом сучасних методів досліджень, опрацюванням значної кількості наукових праць за обраним напрямом, аналізуванням великого масиву офіційних статистичних даних. Стиль викладення в дисертації матеріалів дослідження є науковим і забезпечує доступність їх сприйняття. Дисертація відповідає обраній темі, розкриває її та підтверджує, що автором вирішено поставлені у роботі завдання.

7. Перелік публікацій за темою дисертації. Аналіз наукових публікацій, повноти опублікованих результатів дисертації та особистого внеску здобувача, засвідчив, що результати дослідження, які викладені у дисертаційній роботі, повною мірою відображають основні положення та висновки роботи, доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях. За темою дисертації опубліковано 11 наукових праць, серед яких 5 статей – у наукових фахових виданнях, 6 – тези доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 6,79 др. арк., з яких особисто здобувачеві належить 4,25 др. арк.

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Стадник В., Красовський О., Шкляр Є., Фурман А. Концепція менеджменту різноманітності в забезпеченні розвитку ринкового потенціалу підприємства в умовах кризи. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022. № 5. С. 235-242. *Індексується і реферується в базах даних:* Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,94 умов. друк. арк.; внесок автора полягає у обґрунтуванні авторської позиції стосовно управління процесами нарощування і розвитку ринкового потенціалу підприємства на основі концепції «менеджменту різноманітності – 0,4 умов. друк. арк.).

2. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Наскальний С. Роль сервісних підприємств в реалізації потенціалу розвитку економіки України в умовах війни і повоєнного відновлення. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. № 4. С.103-115 **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні впливу державних інститутів на розвиток малого бізнесу під час війни та повоєнному відновленні – 0,4 умов. друк. арк.).

3. Стадник В., Йохна В., Красовський О., Ярмош О. Ресурсно-технологічна складова нарощування ринкового потенціалу промислових підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024, № 4. С.200-209. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського. (0,98 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у розробленні рекомендацій щодо інтеграції зусиль підприємств – учасників технологічних ланцюжків, для здійснення взаємопов'язаних технологічних змін в контексті розвитку їх ринкового потенціалу – 0,6 умов. друк. арк.).

4. Красовський О., Стадник В. Науково-методичні підходи маркетинг-менеджменту в управлінні розвитком ринкового потенціалу підприємства. *Development service industry management*. 2025. № 2. С. 266-272. (2), 266–272. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,85 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації сучасних цифрових технологій, які сприяють реалізації і розвитку ринкового потенціалу малих підприємств та характеристики їх в розрізі стратегічного і операційного маркетингу з урахуванням практичного застосування їх українськими компаніями – 0,75 умов. друк. арк.).

5. Красовський О., Стадник В. Аналіз ринкових втрат і ринкових можливостей підприємств України під час війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 344. № 4. С. 430-439. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В.

I. Вернадського. (1,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у структурованні за видами економічної діяльності обсягів економічних втрат, які поніс український бізнес з початком війни і співвіднесення їх із новими ринковими можливостями, які можуть бути реалізовані в умовах війни і після неї – 0,9 умов. друк. арк.).

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Красовський О., Стадник В. Цифрові технології маркетингу для розвитку ринкового потенціалу бізнесу в умовах кризи. *Напрями економічного зростання та інноваційного розвитку підприємства*: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих учених (м. Кропивницький, 16 квітня 2020 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2020. 282 с. С. 176-179. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у характеристиці цифрових технологій маркетингу з позицій їх значущості (переваг) для розвитку ринкового потенціалу бізнесу – 0,1 умов. друк. арк.).

7. Красовський О.О., Стадник В.В. Можливості й напрями нарощування ринкового потенціалу підприємства. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я*: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. – Харків: НТУ «ХП». – 351 с. С.169. (0,08 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні сутності ринкового потенціалу підприємства – 0,06 умов. друк. арк.).

8. Стадник В., Красовський О. Проблеми управління розвитком промислового сектора підприємництва в Україні: інституційно-поведінкові аспекти. *Теорія та практика менеджменту*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (24-26 травня 2023 року) / Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк, 2023. 316 с. С.244-248. (0,32 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні впливу інституційних регуляторів економічної діяльності на економічну поведінку промислових бізнес-структур в Україні – 0,16 умов. друк. арк.).

9. Красовський О, Стадник В. Ринковий потенціал підприємства: сутність, складові та умови реалізації. «*Innovative Development in the Global Science*». Proceedings of the 3th International Scientific and Practical Conference. Scientific Collection Inter Conf. (Jan. 26-28, 2024; Boston, USA.) / comp.by LLC SPC “Interconf” Boston: Independently Published, 2024. № 186. – 502 p. – P.49-57. (0,51 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у аналізі наукових поглядів на трактування сутності ринкового потенціалу підприємства та обґрунтуванні авторське визначення цього терміну – 0,4 умов. друк. арк.).

10. Стадник В., Красовський О. Вплив ризиків на розвиток ринкових можливостей бізнесу: кейс України. *Modern Science: Research, Economy and Innovation*. Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 22-24, 2025. Zagreb, Croatia. 343 p. P.50-56 (0,44 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації та характеристиці ризик-факторів ведення бізнесу в Україні та їх впливу на розвиток і реалізацію ринкових можливостей підприємств в галузевому розрізі – 0,3 умов. друк. арк.).

11. Krasovskyi O.O., Stadnyk V.V. Competition concepts in opening up market opportunities of small enterprises. *Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 350 с. – С.176-179. (0,23 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у характеристиці сучасних концепцій конкуренції та їх ролі у розкритті ринкових можливостей для малого бізнесу – 0,18 умов. друк. арк.).

ВВАЖАТИ,

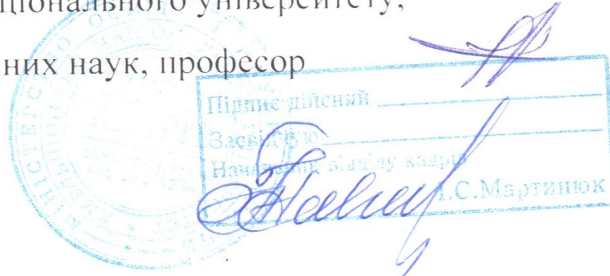
що дисертаційна робота Красовського Олександра Олександровича «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та

оформленням повністю відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради Закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, та відповідає напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми Хмельницького національного університету зі спеціальності 073 - Менеджмент.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

дисертаційну роботу «Управління розвитком ринкового потенціалу підприємства», подану Красовським Олександром Олександровичем на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту

Головуюча публічної презентації,
завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету,
кандидат економічних наук, професор



Ніла ТЮРІНА