

ВИСНОВОК
ПРО НАУКОВУ НОВИЗНУ, ТЕОРЕТИЧНЕ
ТА ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ
Кокарєва Іллі Івановича

на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу», що затверджена рішенням Вченої ради Університету імені Альфреда Нобеля (протокол № 11 від 20 грудня 2022 р.) на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Науковий керівник: д-р екон. наук, професор Ірина Всеволодівна ТАРАНЕНКО

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку конкурентного середовища функціонування суб'єктів господарювання, де вплив його факторів є непередбачуваним, одним з чинників успішності є їх здатність адаптуватися до змін, оперативно реагувати на ринкові виклики та ефективно використовувати внутрішній потенціал для підвищення конкурентоспроможності. У зв'язку з цим, виникає необхідність управління конкурентоспроможністю, як з точки зору аналізу внутрішніх ресурсів підприємства, так і з позиції дослідження зовнішніх умов і стандартів, що формуються провідними гравцями ринку. У цьому сенсі важливим бачиться використання бенчмаркінгу як інструмента стратегічного управління, що дозволяє підприємствам оцінити власні позиції на ринку та визначити напрями вдосконалення діяльності, зокрема підприємствам кондитерської промисловості.

Вивчення досвіду міжнародних кондитерських корпорацій Mars, Ferrero, Nestlé, Mondelez показує, що вони активно застосовують внутрішній і зовнішній бенчмаркінг для покращення показників ефективності. Бенчмаркінг застосовуються також вітчизняними виробниками кондитерської галузі.

Однак, поки що бенчмаркінг не набув широкого застосування, у тому числі на рівні системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємств, а, відтак, стають актуальними питання щодо дослідження можливостей адаптації та впровадження інструментарію бенчмаркінгу в управлінську практику вітчизняних підприємств, зокрема в умовах воєнного стану, нестабільності зовнішнього середовища та зростаючого тиску з боку міжнародної конкуренції.

З іншого боку, бенчмаркінг є дієвим інструментом оцінювання інноваційної активності, адаптації до сучасних технологій, аналізу споживчих тенденцій та формування експортного потенціалу у сфері кондитерської промисловості. Тож, дослідження проблем управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу є актуальним та практично орієнтованим.

Встановлено, *що метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і надання науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на основі*

використання інструментів бенчмаркінгу для забезпечення їх стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища.

Для досягнення мети було поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнити економічну сутність та виділити структурні елементи конкурентоспроможності підприємств;
- узагальнити наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств та удосконалити її модель;
- розвинути понятійно-категоріальний апарат бенчмаркінгу як сучасного інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств;
- виділити бенчмаркінг в системі управління конкурентоспроможністю підприємств та запропонувати його алгоритм;
- здійснити інтегральну оцінку рівня конкурентоспроможності підприємств-виробників кондитерської продукції на засадах бенчмаркінгу з урахуванням стану і тенденцій розвитку конкурентного середовища на ринку кондитерської продукції;
- провести бенчмаркінгову оцінку конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств;
- обґрунтувати шляхи імплементації сучасних інструментів управління конкурентоспроможністю та розвинути концептуальну модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу.

Об'єктом дослідження виділено процес управління конкурентоспроможністю підприємств, а предметом дослідження – методичні та організаційно-економічні засади використання бенчмаркінгу як інструменту управління конкурентоспроможністю підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних положень, концептуальних і науково-методичних підходів до управління конкурентоспроможністю кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу. Найбільш значущі наукові результати, що характеризують наукову новизну і виносяться на захист, полягають у такому:

удосконалено:

– гібридну модель управління конкурентоспроможністю, яка на відміну від інших, враховує специфіку цифрової економіки та глобальні виклики та являє собою описово-макетний об'єкт, що складається з центрального ядра і шести компонентів (економічний компонент; ресурсна база; системний компонент; клієнтоорієнтованість; сталий розвиток; інноваційна складова), які синергічно взаємодіють через цифрові технології, ESG-практики та стейкхолдерів. Ця модель інтегрує сильні сторони наявних концепцій, мінімізуючи їхні обмеження, і враховує необхідність стратегічного планування, використання унікальних ресурсів, клієнтоорієнтованості, системності, інновацій та сталого розвитку, що робить її універсальною для різних типів підприємств і ринкових умов;

– методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на зіставленні інтегральних оцінок двох джерел конкурентних

переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства з еталоном. Такий підхід забезпечує можливість кількісного вимірювання відхилень між конкурентоспроможністю глобальних лідерів галузі та українських компаній, та формування обґрунтованих управлінських рішень щодо їх скорочення. Використання кількісної оцінки конкурентоспроможності дозволяє проводити аналіз у динаміці та підтвердити практичне значення бенчмаркінгу як інструменту управління;

– науково-методичний підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств, в якому, на відміну від існуючих підходів, виділено оцінювання ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду з використанням бенчмаркінгу шляхом зіставлення двох взаємопов'язаних коефіцієнтів: коефіцієнта потенційної конкурентоспроможності (КПК) бренду, що відображає наявні ресурсні й компетентні можливості підприємства, співставлені з кращими практиками та коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності (КФК) бренду, яка вимірюється через реальні ринкові результати. Це дозволяє оцінити нереалізовану частину брендних можливостей підприємства та системно виявляти резерви підвищення конкурентних позицій брендів і перехід від фіксації результатів до управління їх досягненням;

набуло подальшого розвитку:

– уточнення поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається як спроможність підприємства до швидкого пристосування і розвитку напрямів діяльності за векторами: ресурси та компетенції; адаптивність; формування стійких конкурентних переваг; рівень задоволення потреб споживачів; відповідність вимогам сталого розвитку й, на відміну від загальноприйнятих підходів, ґрунтується на використанні ключових характеристик конкурентів у відповідній сфері функціонування й інноваційних переваг для забезпечення фактичної і потенційної конкурентоспроможності, що стає основою стабільної ринкової позиції та довгострокової економічної ефективності у динамічному конкурентному середовищі;

– трактування поняття «бенчмаркінг конкурентоспроможності», як систематичного процесу порівняння ключових показників, процесів, стратегій і практик підприємства з найкращим досвідом лідерів галузі або конкурентів з метою виявлення, адаптації та прийняття ефективних рішень для посилення конкурентних переваг, підвищення економічної ефективності, клієнтоорієнтованості, інноваційності та сталого розвитку, з використанням інструментів аналізу та цифрових технологій. Такий підхід поєднує ознаки конкурентного і функціонального бенчмаркінгу і дозволяє, з одного боку, здійснювати моніторинг конкурентоспроможності підприємства, а з іншого, – системно виявляти, адаптувати та імплементувати в діяльність підприємства найкращі практики ринку;

– алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, який складається з шести послідовних етапів, що забезпечують систематичний підхід до порівняння, адаптації та вдосконалення бізнес-процесів. Кожен етап включає конкретні дії, інструменти гібридної моделі

управління конкурентоспроможністю та цифрові рішення, що відповідають сучасним викликам. Запропонований алгоритм бенчмаркінгу є комплексним інструментом, який інтегрує принципи гібридної моделі управління конкурентоспроможністю, цифрові технології та сучасні вимоги до сталого розвитку;

– концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту, яка на відміну від існуючих, передбачає інтеграцію інструментарію штучного інтелекту в усі ключові етапи бенчмаркінгового циклу (ідентифікацію еталонів, нормування показників, аналіз розривів та формування стратегічних альтернатив), що забезпечує автоматизований безперервний моніторинг конкурентних позицій, підвищує обґрунтованість стратегічних рішень і створює передумови для переходу від реактивного до проактивного управління розвитком кондитерського підприємства. Запровадження такої моделі дозволяє поєднати в управлінні конкурентоспроможністю підприємства традиційний бенчмаркінг (порівняння з лідерами ринку або конкурентами) з можливостями штучного інтелекту для обробки великих даних, прогнозування та автоматизації рішень.

Теоретичне значення отриманих результатів полягає у поглибленні наукових засад управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу.

Розвинуто поняття «конкурентоспроможність підприємства», яке розглядається через використання ключових характеристик конкурентів у відповідній сфері функціонування й інноваційних переваг для забезпечення фактичної і потенційної конкурентоспроможності. Удосконалено гібридну модель управління конкурентоспроможністю, яка являє собою описово-макетний об'єкт, що складається з центрального ядра і шести компонентів, які синергічно взаємодіють через цифрові технології, ESG-практики та стейкхолдерів. Уточнено трактування поняття «бенчмаркінг конкурентоспроможності», як систематичного процесу порівняння ключових показників, процесів, стратегій і практик підприємства з найкращим досвідом лідерів галузі або конкурентів з метою виявлення, адаптації та прийняття ефективних рішень для посилення конкурентних переваг та сталого розвитку. Адаптовано алгоритм бенчмаркінгу в системі управління конкурентоспроможністю підприємств, який складається з шести послідовних етапів, що відповідають сучасним вимогам до сталого розвитку. Удосконалено методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств на засадах бенчмаркінгу, який ґрунтується на зіставленні інтегральних оцінок двох джерел конкурентних переваг – операційної ефективності та стратегічного позиціонування досліджуваного підприємства з еталоном. Удосконалено науково-методичний підхід до комплексної оцінки конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств, в якому виділено оцінювання ступеня реалізації конкурентного потенціалу бренду з використанням бенчмаркінгу шляхом зіставлення двох взаємопов'язаних коефіцієнтів: коефіцієнта потенційної конкурентоспроможності бренду та

коефіцієнта фактичної конкурентоспроможності бренду. Подальшого розвитку набула концептуальна модель стратегічного управління конкурентоспроможністю кондитерського підприємства на засадах бенчмаркінгу з інтеграцією штучного інтелекту в усі ключові етапи бенчмаркінгового циклу, що забезпечує автоматизований безперервний моніторинг конкурентних позицій.

Отримані результати формують наукове підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємств на основі використання інструментів бенчмаркінгу.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості використання науково-методичного інструментарію для розроблення рекомендацій, які можуть бути використані кондитерськими підприємствами для підвищення їх конкурентоспроможності.

Результати дослідження впроваджено в діяльність компаній: ПрАТ «Харківська бісквітна фабрика» (довідка № 182 від 27.06.2025 р.); маркетингове агентство RGB IDEA GROUP (довідка від 12.05.2025 р.); рекламна агенція «Бюро ідей «Slav.ua» (довідка № 18/2406-25 від 24.06.2025 р.); ТОВ «Смачний ресурс» (довідка від 12.06.2025 р.).

Теоретико-методичні положення дисертації використовуються в освітньому процесі кафедри менеджменту Вищого навчального закладу «Університет імені Альфреда Нобеля» (довідка № 374 від 26.06.2025 р.) для підготовки лекційних та практичних занять з дисципліни «Стратегічний менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Менеджмент», а також для лекційного курсу та проведення практичних занять з дисципліни «Маркетинговий менеджмент» для студентів денної форми навчання за спеціальністю «Маркетинг» (другий (магістерський) рівень вищої освіти).

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Окремі положення дисертаційної роботи є складовими науково-дослідної роботи кафедри менеджменту Університету імені Альфреда Нобеля за темами: «Менеджмент та управління в умовах глобальних та соціально-економічних викликів» (номер державної реєстрації 0118U000840, 2022-2023 рр.) та «Організаційно-економічні механізми управління суб'єктами господарювання та економічними процесами на різних рівнях» (номер державної реєстрації 0124U002972, 2024-2025 рр.), а також за темою «Маркетингове управління конкурентоспроможністю на мікро-, мезо-, макрорівнях в сучасних умовах глобалізації» кафедри міжнародного маркетингу Університету імені Альфреда Нобеля (номер державної реєстрації 0114U005603, 2022-2023 рр.).

Апробація матеріалів дисертації. Наукові положення, результати, висновки дисертаційного дослідження підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх оприлюдненням на наукових конференціях. За результатами дисертаційного дослідження опубліковано 5 статей у наукових фахових виданнях України, з яких 2 у співавторстві, 3 одноосібні; 12 тез

доповідей на науково-практичних конференціях, з яких 1 у співавторстві, 11 одноосібні.

Основні теоретичні та практичні положення і висновки презентувалися у формі доповідей та публікацій на Міжнародних та Всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: IX Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 15 грудня 2022 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених і студентів «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 2 березня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції молодих вчених та студентів «Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств» (м. Дніпро, 5 квітня 2023 р.); XIV Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Маркетингове управління конкурентоспроможністю в умовах глобальних викликів» (м. Дніпро, 18 квітня 2023 р.); IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 20 квітня 2023 р.); Всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни» (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 р.); XI Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.); V Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 18 квітня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.); VI Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку» (м. Київ, 10 квітня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (м. Хмельницький, 9 травня 2025 р.).

Відповідність дисертації вимогам, що представляються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Дисертаційна робота Кокарева І.І. на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» є завершеним науковим дослідженням, в якому отримано нові обґрунтовані результати. За своїм рівнем та практичною значущістю, змістом та оформленням дисертація відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (із змінами).

Основні положення дисертаційної роботи опубліковані в наукових фахових виданнях, оприлюднювалися на науково-практичних конференціях.

Дисертаційне дослідження відповідає обраній темі, розкриває її сутність та підтверджує, що автором повністю вирішено поставлені у роботі завдання.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Кокарев І.І. Бенчмаркінгова оцінка конкурентоспроможності брендів кондитерських підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.93>

2. Кокарев І.І. Бенчмаркінговий метод оцінки конкурентоспроможності кондитерських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-57>

3. Кокарев І.І. Розвиток концепції конкурентоспроможності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2025. Випуск 83. С. 199-204. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct83-35>

4. Тараненко І.В., Кокарев І.І. Політики ESG як інструмент маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств на ринку харчових продуктів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 342. № 3(2). С. 121-125. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3\(2\)-19](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(2)-19) (Особистий внесок здобувача – здійснено аналіз споживчих уподобань з урахуванням вимог сталого розвитку).

5. Тараненко І.В., Кокарев І.І. Аналіз конкурентного стану ринку кондитерських виробів і стратегічні напрямки розвитку. *Наукові перспективи*. 2025. № 7(61). С. 705-720. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7\(61\)-705-720](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-7(61)-705-720) (Особистий внесок здобувача – проведено аналіз конкурентного стану ринку кондитерських виробів).

Публікації, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

6. Кокарев І.І. Деякі питання використання бенчмаркінгу в управлінні конкурентоспроможністю підприємства. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 15 грудня 2022 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2022. С. 30-31.

7. Кокарев І.І. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів (м. Львів, 2 березня 2023 р.). Львів : Львівський торговельно-економічний університет, 2023. С. 449-450.

8. Кокарев І.І. Конкурентні переваги корпорації Mars. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції молодих вчених та студентів (м. Дніпро, 5 квітня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 124-126.

9. Кокарев І.І. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу. Маркетингове управління конкурентоспроможністю в

умовах глобальних викликів: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів: тези доповідей (м. Дніпро, 18 квітня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 123-124.

10. Кокарев І.І. Дослідження конкурентного середовища підприємств за допомогою використання штучного інтелекту. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 20 квітня 2023 р.). Київ: КНУБА, 2023. С. 248-250.

11. Кокарев І.І. Формування бренду підприємства методами цифрового маркетингу. Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23–24 листопада 2023 р.). Полтава : ПУЕТ, 2023. С. 68-69.

12. Кокарев І.І. Деякі особливості управління конкурентоспроможністю підприємств. Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Дніпро, 7 грудня 2023 р.). Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2023. С. 19-20.

13. Кокарев І.І. Порівняльний аналіз конкурентних переваг міжнародних кондитерських корпорацій. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Київ, 18 квітня 2024 р.). Київ : КНУБА, 2024. С. 477-479.

14. Кокарев І.І. Бренд кондитерської компанії як фактор її конкурентоспроможності. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17-19 квітня 2024 р.). Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С. 286-288.

15. Кокарев І.І. Бенчмаркінгові стратегії кондитерських підприємств в умовах цифрової трансформації. Маркетингові стратегії, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку: матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 10 квітня 2025 р.). Київ : КНУБА, 2025. С. 603-605.

16. Кокарев І.І. Кадрове забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23-24 квітня 2025 р.). Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. Т.1. С. 526-527.

17. Тараненко І.В., Кокарев І.І. Вплив корпоративних ESG політик на споживацьку поведінку як фактор конкурентоспроможності. Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Хмельницький, 9 травня 2025 р.). Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2025. С. 253-254. *(Особистий внесок здобувача – досліджено вплив корпоративних ESG політик на конкурентоспроможність підприємств).*

Усі наукові результати, які одержані в дисертаційній роботі та виносяться на захист, здобуті автором особисто і відображені в наукових публікаціях. У дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які є результатом самостійної роботи автора. Всі публікації та дисертаційна робота виконані Кокаревим Іллею Івановичем із дотриманням принципів академічної доброчесності.

ВИСНОВОК: Розглянувши дисертацію Кокарева Іллі Івановича на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах бенчмаркінгу» та наукові публікації, в яких висвітлені основні наукові результати дисертації, визначивши особистий внесок у всіх зарахованих за темою дисертації наукових публікаціях із співавторами, а також за результатами публічної презентації результатів наукових досліджень встановлено, що робота актуальна, є самостійно виконаною науковою працею, має наукову новизну та практичну цінність.

Усі ідеї, наукові концепції та матеріали наукових досліджень здобувач розробив та виконав особисто, вони не містять текстових запозичень інших авторів без посилання на джерело.

Дисертаційна робота на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальності 073 «Менеджмент» відповідає вимогам, визначеним наказом МОН України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 року № 40 (із змінами) та Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженим Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами) і може бути рекомендована до захисту у разовій спеціалізованій вченій раді.

ГОЛОВУЮЧИЙ:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародного
маркетингу ВНЗ «Університет
імені Альфреда Нобеля»

Володимир ДУБНИЦЬКИЙ

22 січня 2026 р.

