

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14058
Хмельницького національного університету
д.е.н., професору Євгенію РУДНІЧЕНКУ*

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри туризму і готельно-ресторанної справи Хмельницького
національного університету Гризовської Лілії Олександрівни
на дисертаційну роботу Любки Віталія Степановича
на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства
сфери послуг», подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена зростанням ролі сфери послуг у забезпеченні стійкості економічного розвитку, посиленням конкуренції на сервісних ринках, зміною характеру споживчого попиту та активним впровадженням цифрових технологій у бізнес-практику. У сучасних умовах конкурентні переваги підприємств дедалі більше формуються не лише за рахунок ресурсного потенціалу чи характеристик кінцевого продукту, а через ефективність, адаптивність і клієнтоорієнтованість бізнес-процесів. Для сфери послуг це має особливе значення, оскільки результат діяльності значною мірою формується в процесі безпосередньої взаємодії зі споживачем, а створення споживчої цінності залежить від здатності підприємства поєднувати стандартизацію сервісу з його персоналізацією.

Додаткової актуальності дослідженню надає цифровізація бізнес-процесів, яка змінює механізми створення та доставки споживчої цінності, розширює можливості персоналізації послуг, забезпечує інтеграцію учасників мережевих взаємодій та створює передумови для переходу до управління на основі даних. У цих умовах підвищення конкурентоспроможності підприємств дедалі більше

залежить від здатності трансформувати бізнес-процеси, забезпечуючи їх одночасну адаптивність, ритмічність та інтегрованість у цифрове середовище.

У цьому контексті обрана тема дисертації є актуальною як у теоретичному, так і в прикладному аспектах, оскільки спрямована на розроблення теоретико-методичних засад та прикладних рекомендацій для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, в тому числі тих, що функціонують у складі інтегрованих мережових підприємницьких структур, в межах яких створення споживчої цінності здійснюється спільними зусиллями взаємопов'язаних учасників. Це зумовлює необхідність узгодження їх бізнес-процесів, посилення ролі цифрових інструментів координації та формування нових джерел конкурентних переваг, заснованих на мережовій взаємодії.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету в межах виконання науково-дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації 0120U102755, термін виконання 2020-2023 рр). Автором проаналізовано вплив інституційного середовища на вибір підприємствами сфери послуг способів формування і підтримання конкурентних переваг з урахуванням специфіки їх бізнес-процесів та цілей трансформації економічного середовища. Результати дослідження впроваджено в освітній процес ХНУ, підтверджуючи його належний зв'язок із науковими програмами, планами і темами та засвідчує практичну значущість одержаних результатів.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у поглибленні теоретико-методичних положень та розробленні прикладних рекомендацій щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг з урахуванням специфіки тих, що працюють в умовах мережової взаємодії та цифрової трансформації.

До найбільш вагомих результатів, що характеризують наукову новизну дисертації, слід віднести такі:

Вперше теоретично обґрунтовано поняття структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери послуг як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів, взаємодія яких забезпечує адаптивність процесів і передбачуваність їх результатів; це дає змогу забезпечувати управління структурною дисморфією бізнес-процесів з метою підвищення їх здатності формувати вищу споживчу цінність.

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, який передбачає їх комплексне оцінювання на основі системи часткових показників, згрупованих за трьома напрямками: клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність, із подальшим узагальненням в інтегральний показник та диференціацією вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства – це забезпечує об'єктивність оцінювання та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Удосконалено інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, яке передбачає їх диференційовану трансформацію за напрямками варіативності, ритмічності та інтеграції з урахуванням типу підприємства, типу підприємницького лідерства та рівня мережевої взаємодії, а також інтеграцію системи показників конкурентоспроможності БП у КРІ персоналу; це доповнено використанням цифрових інструментів, що забезпечують реалізацію безперервного циклу управління (збір даних – аналіз – мотивація – коригування), що дозволяє підвищити керованість, адаптивність і результативність трансформації бізнес-процесів для підвищення їх конкурентоспроможності.

Набув подальшого розвитку науково-методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері, який, на відміну від існуючих, базується на розгляді взаємопов'язаності бізнес-процесів двох функціонально інтегрованих підсистем – інфраструктурної (КВЕД 55.2) та організаційно-інтеграційної (КВЕД 79.1) – у межах єдиного ланцюга створення споживчої цінності, а також на виокремленні двох

взаємодоповнюючих моделей поведінки підприємств сфери тимчасового розміщення (орієнтованої на самостійне формування попиту та орієнтованої на інтеграцію у міжорганізаційні бізнес-процеси), що дозволяє пояснити відмінності у типах їх конкурентних стратегій і характері реакції на зовнішні шоки через призму балансу варіативності та ритмічності бізнес-процесів.

Набув подальшого розвитку аналітичний підхід до структуризації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення, який передбачає їх розгляд як двокomпонентної системи, що включає стабільне операційне ядро, орієнтоване на забезпечення ритмічності та передбачуваності результату, та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку, спрямовану на персоналізацію послуг, що дозволяє ідентифікувати функціональні межі варіативності та ритмічності бізнес-процесів залежно від бізнес-моделі підприємства;

Розвинуто теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, які передбачають їх розгляд як конфігурації взаємопов'язаних елементів, що формують споживчу цінність, із урахуванням варіативності, ритмічності та інтегрованості процесів, а також типу підприємства, його бізнес-моделі та рівня інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту; це дозволило обґрунтувати стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення різних типів, зокрема із застосуванням TOWS-матриці.

Зазначені результати є достатньо аргументованими, логічно пов'язаними з метою та завданнями дослідження й свідчать про самостійний внесок здобувача у розвиток наукових положень з теорії і практики менеджменту підприємств сфери послуг в умовах цифровізації та мережевої взаємодії.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи

Структура дисертації є логічною та відповідає поставленій меті й завданням дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У першому розділі проаналізовано наукові погляди на сутність і місце сфери послуг в задоволенні суспільних потреб, досліджено сутність терміну «конкурентоспроможність» співвідносно різних об'єктів дослідження і

сформовано власний підхід до трактування конкурентоспроможності бізнес-процесів, який базується на ціннісно-орієнтованій логіці та враховує специфіку сервісної взаємодії. Науковий інтерес викликає обґрунтування поняття структурної дисморфії бізнес-процесів як поєднання варіативності та ритмічності їх функціонування. Такий підхід дозволив автору пояснити особливості формування конкурентних переваг у сфері послуг та розробити модель дворівневої архітектури бізнес-процесів, що включає стабільне операційне ядро та варіативну клієнтоорієнтовану оболонку.

У другому розділі здійснено структурно-динамічний аналіз розвитку сфери послуг та її внеску у загальні економічні результати діяльності підприємницького сектору економіки України. Позитивне враження справляє використання порівняльно-статистичного підходу до оцінювання цього внеску на основі інтегрованого використання показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації послуг – це дало змогу розкрити подвійний характер функціонування сфери послуг як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб. Викликає науковий інтерес і дослідження специфіки рекреаційно-туристичної сфери з виділенням ключової ролі міжорганізаційних зв'язків у формуванні споживчої цінності та констатації взаємопов'язаності процесів інфраструктурної та організаційно-інтеграційної підсистем у межах єдиного ланцюга створення цінності.

У третьому розділі розвинуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів на основі ціннісно-орієнтованого підходу та концепції структурної дисморфії. Слід позитивно оцінити запропонований методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, який передбачає використання системи часткових показників, згрупованих за трьома напрямками: клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність. Важливо, що автор обґрунтовує можливість практичного використання бізнес-статистики та цифрових систем управління як джерела інформації для розрахунку показників, що підвищує об'єктивність оцінювання.

До переваг роботи належить також розроблення моделі стратегічного управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення, у якій враховано взаємозв'язок між типом підприємства, його бізнес-моделлю та конфігурацією бізнес-процесів. Практичну цінність мають запропоновані рекомендації щодо цифровізації бізнес-процесів, формування мотиваційного механізму на основі KPI та використання мережевої взаємодії у створенні споживчої цінності. Позитивно слід відзначити й те, що автор не обмежується дослідженням окремого підприємства, а розглядає конкурентоспроможність бізнес-процесів у контексті міжорганізаційної взаємодії та інтеграції підприємств рекреаційно-туристичної сфери у партнерські мережі. Практичну апробацію цього підходу здійснено на прикладі рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області.

У цілому зміст дисертаційної роботи свідчить про послідовність наукового пошуку, належний рівень наукового узагальнення, логіку викладу матеріалу та орієнтацію на практичне використання отриманих результатів.

5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими та достовірними. Це забезпечується коректним використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, серед яких логічний і діалектичний метод, аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, класифікація, системний, процесний та ціннісно-орієнтований підходи, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, моделювання, графічний метод, а також емпіричні методи збору первинної інформації.

Достовірність результатів підтверджується опрацюванням значного масиву наукових джерел, використанням офіційних статистичних даних, внутрішньої звітності підприємств, результатів спостережень та опитувань, а також тим, що висновки дисертації логічно випливають зі змісту дослідження, кореспондуються з поставленими завданнями й мають належне методичне підґрунтя.

6. Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх використання менеджментом підприємств сфери послуг для підвищення конкурентоспроможності здійснюваних і проєктованих бізнес-процесів. Запропоновані методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів дозволяють здійснювати об'єктивний аналіз їх стану та визначати напрями вдосконалення. Розроблене інструментальне забезпечення управління, включаючи цифрові інструменти, може бути використане для підвищення ефективності управлінських рішень і адаптивності підприємств до змін економічного середовища. Практичні рекомендації щодо трансформації бізнес-процесів і формування стратегій розвитку можуть застосовуватись підприємствами рекреаційно-туристичної сфери, зокрема закладами тимчасового розміщення гостей.

Сформовані за результатами дослідження теоретичні висновки та науково-методичні й практичні рекомендації використовуються в діяльності: ТОВ «Санаторно-лікувальний комплекс «Перлина Поділля»» (довідка про впровадження № 16 від 20.01.2026 р.), ПП «ЕМ Компані» (Туристичний комплекс «Ruta Resort Poluana») (довідка про впровадження від 12.12.2025 р.) і ФОП «Ліпей Михайло Михайлович» (Готель «Лілея») (довідка про впровадження від 19.12.2025 р.)

Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент» «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» та «Менеджмент гетерогенних організацій» (довідка про впровадження № 116/37 від 24.04.2026 р.).

7. Повнота викладу основних наукових положень у публікаціях, оформлення роботи та академічна доброчесність

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно відображено у наукових публікаціях здобувача. За наведеними в дисертації даними результати дослідження висвітлено у 6 статтях у наукових фахових виданнях України та 5 публікаціях апробаційного характеру, що загалом дає

підстави вважати рівень апробації достатнім. Тематика публікацій відповідає предмету дисертаційної роботи та відображає її ключові наукові результати.

Дисертаційна робота оформлена належним чином, має логічну структуру, послідовний виклад матеріалу та відповідає вимогам до дисертацій такого рівня. Під час ознайомлення з дисертацією порушення академічної доброчесності не виявлено.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи

Дисертацію викладено українською мовою на належному науковому рівні. Стиль роботи характеризується логічністю, послідовністю, достатньою чіткістю формулювань і коректним використанням понятійно-категоріального апарату. Здобувач уміло поєднує теоретичні узагальнення з результатами аналітичного дослідження та практичними рекомендаціями, що позитивно впливає на цілісне сприйняття роботи.

9. Зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її актуальність, логіку побудови, теоретичну і практичну значущість одержаних результатів, слід водночас зазначити окремі дискусійні положення та зауваження, які не знижують загальної позитивної оцінки дослідження, однак можуть бути предметом обговорення під час прилюдного захисту, зокрема:

1. У роботі запропоновано достатньо широкий перелік показників оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів (с.191-193, табл.3.8). Водночас потребує додаткового обґрунтування питання практичної адаптації повної системи показників для малих підприємств сфери послуг, які можуть мати обмежені можливості щодо збору й обробки необхідної інформації.

2. У третьому розділі роботи автор обґрунтовує доцільність диференціації вагових коефіцієнтів інтегрального показника залежно від типу підприємства (с.214-217). Разом із тим методика визначення конкретних значень ваг має певною мірою експертний характер, що може впливати на універсальність її застосування.

3. Слід позитивно відзначити ґрунтовне дослідження внутрішніх механізмів формування конкурентоспроможності бізнес-процесів та розроблення практичного інструментарію управління ними. Запропонований підхід дозволяє поглибити розуміння ролі бізнес-процесів як безпосереднього джерела створення конкурентних переваг підприємства. Разом із тим, у роботі основний акцент зроблено на внутрішніх характеристиках бізнес-процесів, тоді як питання впливу зовнішніх макроекономічних, регуляторних та безпекових факторів на їх конкурентоспроможність висвітлено дещо поверхово. На мою думку, варто було би їх проаналізувати детальніше, оскільки в умовах високої невизначеності та нестабільності сучасного бізнес-середовища цей вплив є доволі відчутним.

4. Важливим результатом роботи є обґрунтування організаційних та технологічних механізмів підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Автор переконливо демонструє значення цифровізації, процесного управління та мережевої взаємодії у формуванні конкурентних переваг. Водночас певної додаткової уваги могли б потребувати питання впливу людського капіталу, професійних компетентностей персоналу та сервісної культури на конкурентоспроможність бізнес-процесів, особливо в умовах високої частки міжособистісної взаємодії зі споживачами.

Наведені зауваження мають переважно рекомендаційний і дискусійний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи

10. Загальний висновок

Дисертаційна робота Любки Віталія Степановича «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено важливе науково-практичне завдання розвитку теоретико-методичних засад та інструментального забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі поєднання процесного, ціннісно-орієнтованого та мережевого підходів.

Робота характеризується належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості отриманих результатів. Основні

положення присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», взаємопов'язаними та мають прикладну спрямованість.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та галузі знань 07 «Управління та адміністрування». За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та 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 (із змінами). Зазначене дає підстави для висновку, що Любка Віталій Степанович, автор дисертації на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму
і готельно-ресторанної справи
Хмельницького національного університету

Лілія ГРИЗОВСЬКА

Підпис Гризовської Л. О. засвідчую:

