

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

ВІДГУК

офіційного опонента – доктора економічних наук, доцента, завідувача кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя

Шерстюка Романа Петровича

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 та її зв'язок із науковою тематикою

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням ролі сфери послуг у формуванні валового внутрішнього продукту, забезпеченні зайнятості населення та підтриманні економічної стійкості. Водночас цифровізація, зміна моделей споживчої поведінки, високий рівень ринкової турбулентності та посилення конкуренції зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до формування конкурентних переваг підприємств. За цих умов особливого значення набуває не лише ефективність підприємства загалом, а здатність його бізнес-процесів забезпечувати створення споживчої цінності, адаптивність та швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища.

У сфері послуг конкурентоспроможність значною мірою формується через якість сервісної взаємодії, персоналізацію послуг, координацію між учасниками процесу обслуговування та використання цифрових технологій. Саме тому дослідження питань управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів є актуальним як з наукового, так і з практичного погляду. Обрана тема дисертації відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту та потребам трансформації сервісної економіки.

Актуальність дисертаційної роботи додатково підтверджується її зв'язком із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дисертаційного дослідження отримано в межах виконання науково-

дослідної теми «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації 0120U102755) – здобувачем проаналізовано окремі питання впливу інституційного середовища на вибір підприємствами способів формування і підтримання конкурентних переваг з урахуванням специфіки бізнес-процесів сфери послуг і цілей трансформації економічного середовища України.

З огляду на викладене, тема дисертаційної роботи є актуальною, має вагомое теоретичне та практичне значення, а отримані результати сприяють подальшому розвитку теорії та практики менеджменту в напрямі управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг з урахуванням цифровізації та трансформації економічного середовища.

2. Відповідність дисертації спеціальності та профілю наукового дослідження

Зміст дисертаційної роботи відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальності 073 «Менеджмент». Дослідження спрямоване на розвиток теоретико-методичних і прикладних положень управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг в умовах цифровізації та трансформації економічного середовища. У роботі розглянуто питання, які безпосередньо належать до предметного поля спеціальності 073 «Менеджмент», зокрема: розвиток теоретичних засад управління конкурентоспроможністю, удосконалення методичних підходів до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, формування інструментального забезпечення їх трансформації, обґрунтування ролі цифрових технологій, мотиваційних механізмів та мережевої взаємодії у підвищенні ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

Дисертаційна робота ґрунтується на використанні положень процесного, ціннісно-орієнтованого, системного та стратегічного підходів до управління, а отримані результати спрямовані на вдосконалення механізмів управління бізнес-процесами як джерелом формування конкурентних переваг підприємств. Значна увага приділена питанням стратегічного управління, оцінювання ефективності бізнес-процесів, цифровізації управлінської діяльності та розвитку міжорганізаційної взаємодії, що повністю відповідає сучасним напрямам розвитку менеджменту.

Таким чином, тематика дисертаційної роботи, її мета, предмет дослідження, наукова новизна та практична спрямованість отриманих результатів відповідають

галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальності 073 «Менеджмент», а також профілю наукових досліджень у сфері управління конкурентоспроможністю та розвитку підприємств сфери послуг.

3. Ступінь обґрунтованості, достовірності наукових положень, основні наукові результати, одержані автором, їх новизна

Наукові результати, отримані в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими, достовірними та характеризуються належним рівнем наукової новизни. Їх обґрунтованість забезпечується логічною послідовністю дослідження, узгодженістю поставленої мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, використанням сучасних положень теорії конкуренції, процесного менеджменту, теорії послуг, концепцій створення споживчої цінності, TQM, мережевої економіки та цифрової трансформації бізнесу.

Дисертаційна робота має чітко виражений системний характер. Автором послідовно розкрито теоретичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, досліджено особливості функціонування сфери послуг в умовах структурних трансформацій економіки, здійснено аналіз конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств рекреаційно-туристичної сфери та обґрунтовано напрями вдосконалення інструментального забезпечення управління ними.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, аналізом статистичних матеріалів, даних офіційних джерел, застосуванням сучасних підходів до оцінювання конкурентоспроможності, а також логічною узгодженістю висновків із результатами проведеного теоретичного та аналітичного дослідження.

Наукова новизна дисертаційної роботи характеризується як розвитком теоретичних положень, так і удосконаленням методичних та прикладних аспектів управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг.

До найбільш вагомих результатів, отриманих уперше, слід віднести теоретичне обґрунтування поняття структурної дисморфії бізнес-процесів підприємств сфери послуг, яке дозволило розкрити їх природу через взаємодію варіативності та стабільності та розглядати бізнес-процеси як динамічні структури з відкритою конфігурацією. Запропонований підхід створює підґрунтя для визначення допустимих меж персоналізації сервісу та забезпечення балансу між адаптивністю і передбачуваністю результатів діяльності.

Наукову цінність становить удосконалення підходу до трактування сутності послуги, яку автор розглядає як процес співтворення індивідуалізованої споживчої цінності у взаємодії виробника та споживача. Такий підхід дозволяє по-новому пояснити механізми формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг через накопичення клієнтського досвіду та підвищення якості сервісної взаємодії.

Заслуговує на позитивну оцінку запропонований автором науково-методичний підхід до аналізу структурно-динамічних трансформацій сфери послуг, який ґрунтується на комплексному використанні показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг). Це дозволило більш повно відобразити роль сфери послуг як важливого чинника економічного розвитку та задоволення суспільних потреб.

Вагомим науковим результатом є удосконалення методичного підходу до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Автором запропоновано систему показників, згрупованих за трьома напрямками – клієнтоорієнтованість, процесно-операційна ефективність та управлінсько-адаптивна спроможність, а також обґрунтовано використання бізнес-статистики та диференціацію вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства. Це підвищує об'єктивність оцінювання та створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Науково-практичне значення має удосконалене інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів, яке передбачає їх диференційовану трансформацію залежно від особливостей підприємства, типу підприємницького лідерства та рівня мережевої взаємодії. Важливим елементом цього підходу є інтеграція показників конкурентоспроможності у систему КРІ персоналу та використання цифрових інструментів для реалізації безперервного циклу управління.

Подальшого розвитку набули положення теорії конкуренції шляхом уточнення поняття конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємства та обґрунтування доцільності процесно-орієнтованого підходу до формування конкурентних переваг. Автором також розвинуто науково-методичний підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів у рекреаційно-туристичній сфері, що дозволило врахувати взаємозв'язок інфраструктурної та організаційно-інтеграційної складових створення споживчої цінності.

Значний інтерес становить запропонований аналітичний підхід до структуризації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення на основі виділення стабільного операційного ядра та варіативної клієнтоорієнтованої

оболонки. Це дозволяє обґрунтувати межі адаптації сервісу та забезпечити необхідний баланс між персоналізацією і ритмічністю процесів.

Окремо слід відзначити розвиток теоретичних положень щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, що дало змогу обґрунтувати стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення та сформувати відповідні стратегічні орієнтири із застосуванням TOWS-матриці. При цьому автор розглядає конкурентоспроможність бізнес-процесів і в контексті мережевої взаємодії підприємств, що дозволяє врахувати сучасні тенденції інтеграції сервісних систем і формування комплексної споживчої цінності.

Загалом наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є достатньо обґрунтованими, логічно взаємопов'язаними та достовірними, а отримані результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної значущості та практичної цінності.

4. Практична цінність результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання

Практична цінність дисертаційної роботи полягає в тому, що отримані наукові результати доведені до рівня методичних рекомендацій та інструментальних рішень, придатних для використання у практиці управління підприємствами сфери послуг. Запропоновані підходи до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів, їх структуризації, стратегічного управління та цифрової трансформації можуть бути використані для підвищення адаптивності, ефективності та клієнтоорієнтованості діяльності підприємств, а також для формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного економічного середовища.

Особливу практичну цінність становлять запропоновані методичні підходи до комплексного оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів на основі системи часткових показників та інтегрального коефіцієнта, рекомендації щодо диференційованої трансформації бізнес-процесів з урахуванням типу підприємства, особливостей підприємницького лідерства та рівня мережевої взаємодії, а також підходи до використання цифрових інструментів у реалізації безперервного циклу управління. Практичне значення мають також стратегічні рекомендації щодо трансформації бізнес-моделей підприємств сфери тимчасового розміщення, сформовані на основі TOWS-матриці.

Практична спрямованість дисертації підтверджується впровадженням її результатів у діяльність ТОВ «Санаторно-лікувальний комплекс «Перлина Поділля»» (довідка про впровадження № 16 від 20.01.2026 р.), ПП «ЕМ Компані» (Туристичний комплекс «Ruta Resort Polyana») (довідка про впровадження від 12.12.2025 р.) і ФОП «Ліпай Михайло Михайлович» (Готель «Лілея») (довідка про впровадження від 19.12.2025 р.), що підтверджує їх практичну цінність та можливість використання у діяльності суб'єктів господарювання сфери послуг.

Крім того, результати дослідження використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Менеджмент» «Ресурси і технології конкурентоспроможності інтегрованих підприємницьких структур» та «Менеджмент гетерогенних організацій» (довідка про впровадження № 116/37 від 24.04.2026 р.).

5. Повнота оприлюднення результатів дослідження

Наукові результати дисертації висвітлено у 11 наукових публікаціях загальним обсягом 7,22 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,35 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 5,77 друк. арк. (особисто автору належить 3,35 друк. арк.) та 5 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,45 друк. арк. (особисто автору належить 1,0 друк. арк.).

Результати дисертаційного дослідження також були апробовані на 5 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях. У процесі підготовки дисертаційної роботи здобувачем дотримано вимог пп. 8, 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 р. № 44 щодо необхідної кількості наукових праць, у яких викладено основні результати дисертаційного дослідження. Тематика, зміст і наукові положення опублікованих праць повністю відповідають предмету, меті, завданням і основним результатам дисертації.

Обсяг особистого внеску Любка В.С. у публікаціях, виконаних у співавторстві, є суттєвим, конкретизованим і підтвердженим у кожній із відповідних праць. Публікації здобувача здійснено у фахових рецензованих виданнях України, а частина з них індексується та реферується у наукометричних і бібліографічних базах даних, зокрема Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus,

ОУСІ, НБУ ім. В. І. Вернадського та інших. Це дає підстави стверджувати про належний рівень наукової апробації та оприлюднення результатів дисертаційного дослідження. Таким чином, наукові результати описані в дисертаційній роботі повністю висвітлені у наукових публікаціях здобувача. Зміст публікацій відповідає тематиці дисертаційного дослідження та відображає його основні положення.

6. Відсутність порушень академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи Любки В.С. засвідчив, що у ній не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Автор дотримується вимог академічної доброчесності, коректно використовує наукові джерела, належним чином оформлює цитування та посилання. Дисертаційна робота є самостійно виконаним, оригінальним науковим дослідженням, що не містить порушень принципів академічної доброчесності.

7. Оцінка мови, стилю та оформлення дисертації

Дисертаційна робота Любки В.С. написана українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю викладення результатів дослідження. Структура дисертації є логічно вибудованою, послідовною та цілісною. Від теоретичного обґрунтування проблеми автор переходить до розроблення методичного інструментарію та до формування моделі і практичних рекомендацій. Така побудова роботи дозволяє простежити зв'язок між теоретичними положеннями, методичними розробками і прикладними результатами, що забезпечує системне розкриття обраної тематики та відповідає сучасним академічним вимогам до підготовки дисертаційних досліджень. Автор коректно використовує понятійно-категоріальний апарат теорії конкуренції, процесного та ціннісно-орієнтованого підходів до управління, концепції сталого розвитку та резильєнтності економічних систем, а також сучасні підходи до управління бізнес-процесами та їх цифрової трансформації.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Виклад матеріалу здійснено із застосуванням сучасного наукового інструментарію, використанням відповідних методів дослідження, системним аналізом теоретичних положень і практичних аспектів досліджуваної проблематики.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» здійснено

аналіз наукових поглядів на сутність і місце сфери послуг в задоволенні суспільних потреб, досліджено сутність терміну «конкурентоспроможність» співвідносно різних об'єктів дослідження і запропоновано введення в науковий обіг дефініції «конкурентоспроможність бізнес-процесу», охарактеризовано варіативність структури і ритміки бізнес-процесів у сфері туристичних послуг і теоретично обґрунтовано поняття структурної дисморфії бізнес-процесів як дихотомії варіативності та стабільності їх елементів. Встановлено, що взаємодія цих характеристик забезпечує поєднання адаптивності процесів і передбачуваності результатів, що дозволяє визначати межі допустимої варіативності та формувати баланс між персоналізацією послуг і нормативною визначеністю результату.

У другому розділі «Аналіз проблем конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств сфери послуг України з позицій процесного підходу в управлінні» досліджено структурно-динамічні трансформації сфери послуг в економіці України та обґрунтовано порівняльно-статистичний підхід до їх оцінювання на основі інтегрованого використання показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації послуг. Розроблено підхід до аналізу конкурентоспроможності бізнес-процесів з урахуванням взаємопов'язаності процесів інфраструктурної та організаційно-інтеграційної підсистем у межах єдиного ланцюга створення цінності.

У третьому розділі «Трансформація бізнес-процесів підприємств сфери послуг для підвищення їх конкурентоспроможності» розвинуто теоретичні засади управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів на основі ціннісно-орієнтованого підходу та концепції структурної дисморфії. Побудовано модель управління, що ґрунтується на узгодженні варіативності, ритмічності та інтегрованості бізнес-процесів і передбачає диференційоване застосування стратегій залежно від типу підприємства, його бізнес-моделі та рівня інтеграції у ланцюги створення туристичного продукту. Конкретизовано цільові завдання функціональних підсистем менеджменту на засадах TQM. На прикладі рекреаційно-туристичного сектору Закарпатської області сформовано стратегічні напрями трансформації бізнес-моделей закладів тимчасового розміщення, узагальнені у вигляді TOWS-матриці.

Список використаних джерел містить 194 позиції, включаючи сучасні вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, нормативні документи та статистичні матеріали. Ілюстративний матеріал забезпечує наочне представлення результатів дослідження та відповідає методичним вимогам до оформлення наукових робіт. Дисертаційна робота оформлена відповідно до вимог наказу Міністерства освіти і

науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

8. Дискусійні положення та зауваження до роботи

Позитивно оцінюючи наукові результати дисертаційного дослідження Любки Віталія Степановича та їх практичну значущість, варто виокремити окремі положення, що можуть бути предметом наукової дискусії та слугувати основою для подальшого розвитку досліджуваної проблематики.

1. У роботі переконливо обґрунтовано роль споживчої цінності як основи формування конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Водночас категорія цінності має значною мірою суб'єктивний характер і залежить від особливостей сприйняття різних груп споживачів, що може ускладнювати її формалізацію та кількісне оцінювання. У зв'язку з цим додатковий науковий інтерес становить питання врахування відмінностей у сприйнятті цінності різними сегментами споживачів при оцінюванні конкурентоспроможності бізнес-процесів.

2. Однією з сильних сторін роботи є послідовне обґрунтування доцільності дослідження конкурентоспроможності саме на рівні бізнес-процесів, що дозволяє більш точно ідентифікувати джерела формування споживчої цінності та конкурентних переваг. Водночас певний теоретичний інтерес становить подальше уточнення механізмів трансформації конкурентоспроможності окремих бізнес-процесів у загальну конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах складних багатопроектних систем управління.

3. Позитивною рисою роботи є розширення традиційного розуміння конкурентоспроможності бізнес-процесів за рахунок урахування мережевої взаємодії підприємств рекреаційно-туристичної сфери. Автор переконливо показує, що в сучасних умовах створення споживчої цінності дедалі частіше відбувається не в межах окремого підприємства, а в результаті координації бізнес-процесів багатьох учасників туристичного продукту. Такий підхід дозволяє по-новому розглянути джерела формування конкурентних переваг підприємств сфери послуг. Водночас дискусійним залишається питання можливих конфліктів інтересів між учасниками партнерських мереж, які можуть виникати в процесі розподілу ресурсів, доходів та управлінських повноважень і впливати на рівень узгодженості та ефективності міжорганізаційних бізнес-процесів

4. Важливою перевагою дисертаційної роботи є комплексне обґрунтування ролі цифровізації у підвищенні конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг. Автор переконливо демонструє, що цифрові інструменти сприяють підвищенню адаптивності, прозорості, інтегрованості та

керованості бізнес-процесів, а також створюють основу для прийняття більш обґрунтованих управлінських рішень. Особливу цінність становить поєднання цифровізації з процесним підходом до управління конкурентоспроможністю. Разом із тим певний науково-практичний інтерес становить більш детальне висвітлення економічних аспектів оцінювання ефективності впровадження цифрових інструментів, зокрема співвідношення витрат на цифровізацію та отриманого економічного ефекту для підприємств різного масштабу.

5. Науково цінним результатом роботи є запропонований підхід до структуризації бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі виділення стабільного операційного ядра та варіативної клієнтоорієнтованої оболонки. Така концепція дозволяє по-новому розглядати процеси створення споживчої цінності, поєднуючи необхідність підтримання ритмічності та стандартизації з потребою персоналізації сервісу. Запропонована модель має не лише теоретичне, а й практичне значення для управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів. Водночас певної деталізації могли б потребувати механізми практичного визначення меж допустимої варіативності бізнес-процесів залежно від типу підприємства, особливостей його бізнес-моделі та умов функціонування на конкретному ринку.

Проте зазначені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації та мають переважно рекомендаційний характер.

9. Загальний висновок

Дисертаційна робота Любки Віталія Степановича «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг» є самостійним завершеним науковим дослідженням, у якому розв'язано важливе науково-прикладне завдання щодо 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 обґрунтованості, логічною структурованістю, послідовністю викладення матеріалу, належним рівнем наукової аргументації, наявністю елементів наукової новизни та практичною спрямованістю результатів. Обрана тема розкрита повною мірою, поставлену мету досягнуто, а визначені завдання успішно вирішено. Основні наукові положення дисертації є достатньо обґрунтованими, достовірними та апробованими, а їх результати належним чином висвітлено в наукових

публікаціях автора. Висновки та рекомендації є логічними, аргументованими та мають прикладне значення для підприємств сфери послуг, зокрема рекреаційно-туристичного сектору.

Усе вище викладене дає підстави для висновку, що дисертаційна робота Любки Віталія Степановича на тему «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, виконана на належному науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях і відповідає вимогам 5, 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 року № 44 (зі змінами). Автор роботи, Любка Віталій Степанович, заслуговує на присудження йому наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент,

доктор економічних наук, доцент,

завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю
та сферою послуг

Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
Міністерства освіти і науки України



Роман ШЕРСТЮК

Підпис засвідчую:

вчений секретар Тернопільського національного
технічного університету
імені Івана Пулюя
кандидат технічних наук, доцент



Галина КРАМАР