

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне й практичне значення результатів дисертації

на тему «УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕС-

ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ»

здобувача наукового ступеня доктора філософії

Любки Віталія Степановича

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.

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки та загострення конкуренції на ринку послуг питання підвищення конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств набуває особливої значущості. Сфера послуг, як одна з найшвидше зростаючих галузей, зіштовхується з потребою оперативного реагування на зміну споживчих вподобань, технологічних трендів і зовнішньоекономічних умов. У таких обставинах ефективне управління бізнес-процесами виступає ключовим чинником забезпечення стійкої конкурентної позиції підприємства. На відміну від матеріального виробництва, у сфері послуг

значну роль відіграють якість обслуговування, персоналізація підходів до клієнтів та швидкість реагування на запити споживачів. Тому вдосконалення бізнес-процесів, що охоплюють як внутрішні операції, так і зовнішню взаємодію із клієнтами, є необхідною умовою для досягнення високого рівня конкурентоспроможності.

З огляду на впровадження цифрових технологій, автоматизацію процесів та зміну ринкових пріоритетів, виникає потреба у нових підходах до управління, орієнтованих не лише на ефективність, але й на гнучкість, адаптивність та інноваційність бізнес-процесів. У цьому контексті важливо досліджувати методи, моделі та інструменти управління, які дозволяють підприємствам сфери послуг досягати стратегічної переваги. 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 в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755) – автором досліджено проблеми 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.

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 отриманих результатів полягає в узагальненні науково-теоретичних основ і обґрунтуванні науково-методичних та прикладних рекомендацій для удосконалення управління розвитком інтегрованих підприємницьких структур на основі функціональних можливостей та інструментів цифровізації. Наукову новизну дисертації визначають такі суттєві результати:

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 розглядати бізнес-процеси у сфері послуг як динамічні структури з відкритою конфігурацією, в межах яких визначаються допустимі межі варіативності та баланс між персоналізацією сервісу і нормативною визначеністю результату як підґрунтя їх конкурентоспроможності, а також забезпечувати управління структурною дисморфією бізнес-процесів з метою підвищення їх здатності формувати вищу споживчу цінність;

удосконалено:

- науковий підхід до трактування сутності терміну «послуга» – як економічної діяльності нематеріального характеру, результатом якої є створення індивідуалізованої споживчої цінності в процесі динамічної взаємодії між виробником і споживачем; на відміну від інших, в його основу покладено феномен співтворення цінності надавачем і отримувачем послуги, що дає змогу розглядати послугу не як завершений результат діяльності, а як процес взаємного створення цінності, у межах якого формується унікальний клієнтський досвід, накопичення якого розширює можливості підприємства сфери послуг розвивати конкурентні переваги і підвищувати конкурентоспроможність;

- науково-методичний підхід до аналізу структурно-динамічних трансформацій сфери послуг у контексті забезпечення резильєнтності та сталого розвитку економіки, який, на відміну від існуючих, передбачає інтегроване використання показників структури валового внутрішнього продукту та структури доходів від реалізації продукції (робіт, послуг); це забезпечує більш повне відображення подвійної природи функціонування сфери послуг – як джерела формування доданої вартості та як середовища задоволення суспільних потреб;

- науково-методичний підхід до оцінювання конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери послуг, який, на відміну від існуючих,

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; це доповнено використанням бізнес-статистики як інформаційної бази та диференціацією вагових коефіцієнтів залежно від типу підприємства, що забезпечує об'єктивність оцінювання та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

- інструментальне забезпечення управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, яке, на відміну від існуючих підходів, 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

набули подальшого розвитку:

- термінологічний апарат теорії конкуренції – шляхом обґрунтування поняття «конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства» – як їх здатність ефективно, гнучко й інноваційно створювати цінність для споживача, забезпечуючи стійкі конкурентні переваги на ринку за рахунок оптимального поєднання якості, швидкості, вартості та адаптивності операцій у порівнянні з аналогічними процесами у конкурентів. Акцентування у цьому визначенні не на вдосконаленні підприємства в цілому, а окремих його бізнес-процесів дає змогу виділяти ті з них, що є ключовими у створенні споживчої цінності в конкретній сфері діяльності та формувати процесно-орієнтовані управлінські стратегії; особливої актуальності такий підхід набуває у сфері послуг, де адаптивність бізнес-процесів проявляється через необхідність узгодження варіативності сервісної взаємодії та ритмічності виконання операцій, що дозволило

систематизувати специфіку створення цінності у ключових групах послуг, визначених Генеральною угодою про торгівлю послугами;

- 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.

- аналітичний підхід до структуризації бізнес-процесів підприємств сфери тимчасового розміщення, який, на відміну від існуючих, передбачає їх розгляд як двокомпонентної 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;

- теоретичні положення щодо управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг, які, на відміну від існуючих підходів, 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.

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 підприємств сфери послуг до проектування й реалізації конкурентоспроможних бізнес-процесів в умовах високодинамічних ринків. 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. Отримані результати також можуть бути використані у навчальному процесі та при підготовці управлінських кадрів у сфері послуг.

5. Використання результатів роботи. 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 Polyana») (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.

6. Особиста участь здобувача в отриманні викладених у дисертації наукових результатів. Дисертаційна робота Віталія Любки є самостійно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання щодо

розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг на основі ціннісно-орієнтованого підходу.

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 Любки Віталія Степановича 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 121 наукових праць, серед яких 6 статей – у наукових фахових виданнях, 5 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-

практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 7,22 др. арк., з яких особисто здобувачеві належить 4,35 др. арк.

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1) Yokhna, V., Liubka V., Stadnyk V. Factors of quality in the management of the competitiveness of business processes of service enterprises. *Економіка і суспільство*. 2023. № 56. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), OUCI, Web of Science (Research Commons). (1,18 умов. друк. арк.; *особистий внесок автора полягає у визначенні впливу чинників якості на сприйняття цінності послуг клієнтами сервісних підприємств, конкретизації в контексті завдань проектування бізнес-процесів у сфері послуг та реалізації стратегічних цілей сервісного підприємства принципів TQM та розробленні графічної моделі «петлі якості» для готельного бізнесу – 0,78 умов. друк. арк.*).

2) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V., Jaremischyn J. Scientific-methodical approaches of value theory for marketing positioning of medical services. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2023. 320(4), 489-494. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,78 умов. друк. арк.; *особистий внесок автора полягає у виокремленні специфічних характеристик послуги як процесу задоволення споживчої потреби і обґрунтуванні авторської позиції, що в основу маркетингового позиціонування на ринку послуг доцільно брати методологію теорії цінності – 0,3 умов. друк. арк.*).

3) Стадник В., Йохна В., Любка В. Інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій для конкурентоспроможності бізнесу в сфері послуг. *Development Service Industry Management*. 2025. №2. С.191-197. **Індексується і реферується в базах даних:** Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, НБУ ім. В. І. Вернадського (0,91 умов. друк. арк.; *особистий внесок*

автора полягає у обґрунтуванні здатності інноваційних цифрових технологій забезпечувати ефективність маркетингових рішень у сфері послуг і конкретизовано інноваційно-технологічне наповнення маркетингових стратегій у готельному бізнесі – 0,46 умов. друк. арк.)

4) Стадник, В. Любка В., Наскальний, С., (2025). Функціонал цифровізації в забезпеченні ефективності бізнес-процесів інтегрованих підприємницьких структур будівельної сфери. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 3. С. 106-111. **Індексується і реферується в базах даних:** НБУ ім. В. І. Вернадського (0,86 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у визначенні інформаційно-технологічних перспектив цифровізації бізнес-процесів підприємств сфери послуг – 0,26 умов. друк. арк.).

5) Стадник, В. Любка В. (2025). Типологія лідерських моделей серед самозайнятих: зв'язок з ефективністю бізнес-процесів та сталим розвитком регіонів. *Modeling the development of the economic systems*, (3), 363–371. **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 виділенні типів підприємницького лідерства, обґрунтуванні типології поведінкових аспектів підприємця співвідносно організації бізнес-процесів у сфері послуг та конкретизації їх проявів у рекреаційно-туристичному бізнесі – 0,8 друк.арк.)

6) Stadnyk V., Yokhna V., Ljubka V. Structural dysmorphology of business processes of service enterprises: essence and impact on competitiveness. *Galician Economic Journal*. 2026. Vol. 98. no 1. P. 128-138. **Індексується і реферується в базах даних:** DOAJ, Google Scholar, Index Copernicus, Crossref, EBSCO, НБУ ім. В. І. Вернадського, OUCI, ULRICHSWEB Global Serials Directory (1,06 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні структурної дисморфії бізнес-процесів сервісних підприємств як важливої характеристики їх конкурентоспроможності та моделюванні процесу досягнення балансу варіативності та ритміки бізнес-процесів у сфері послуг за складовими і методами їх оптимізації і в контексті параметрів

загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,75 друк.арк.)

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7) Любка В. Стадник В. Структурування функціоналу маркетингу в управлінні розвитком ринкових можливостей учасників туристичного кластеру. *Сучасні тенденції, проблеми та перспективи управління розвитком туризму*. Зб. матер. I Міжн. наук.-практ конф. 23-24 березня 2023. Дніпро: ДВНЗ «ПДТУ», 2023. 240 с. С. 33-39. (0,34 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні функціонального наповнення стратегічного та операційного маркетингу в процесах формування і реалізації ринкових можливостей туристичного кластеру в розрізі складових основних бізнес-процесів і в контексті параметрів загальної конкурентоспроможності підприємства – 0,3 друк.арк.)

8) Любка В., Стадник В. Ціннісно-орієнтований підхід до вдосконалення бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності як умова розвитку їх ринкових можливостей. *Сучасні тренди, реалії і перспективи розвитку туризму та готельно-ресторанної справи*. Матеріали Міжн. наук.-практ конф, м. Хмельницький, 23-24 травня 2024 р. Хмельницький – Меджибіж: Хмельницький національний університет, 2024. 121 с. С.22-24 (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у науково-методичному обґрунтуванні ключової ролі маркетинг-менеджменту в створенні споживчої цінності в сфері послуг і управлінні конкурентоспроможністю бізнес-процесів сервісного підприємства – 0,2 друк.арк.)

9) Любка В.С. Стадник В.В. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємств сфери послуг на основі принципів TQM. *Управління бізнес-процесами підприємств у контексті індустрії 4.0*: матеріали XII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка (Тернопіль, 11 жовтня 2024 року). Тернопіль: ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2024. 123 с. С.67-68. (0,15 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у конкретизації цільових завдань функціональних підсистем менеджменту для формування

конкурентоспроможних бізнес-процесів у сфері послуг на основі принципів TQM – 0,1 друк.арк.)

10) Стадник В.В., Любка В.С. Мотиваційні аспекти конкурентоспроможності бізнес-процесів підприємств сфери туристичних послуг. *Особливості функціонування економіки в умовах кризи: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (Черкаси, 22 червня 2025 р). Research Europe, 2025. 77 с. С.56-60. (0,28 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні мотиваційної складової управління бізнес-процесами та диференціюванні мотиваційних орієнтирів розробників і виконавців бізнес-процесів – 0,2 умов. друк. арк.)*

11) Йохна В., Любка В., Стадник В. Мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів сервісного підприємства: сутність і умови забезпечення. *The Future of Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. October 29-31, 2025. Sofia, Bulgaria. 470 p. P.250-256 p. (0,4 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у виділенні типів бізнес-процесів туристично-відпочинкового комплексу, введення авторського поняття «мережева конкурентоспроможність бізнес-процесів підприємства сфери послуг» та побудові алгоритму формування партнерської мережі рекреаційно-туристичних послуг для реалізації конкурентних бізнес-стратегій – 0,2 умов. друк. арк.)*

ВВАЖАТИ,

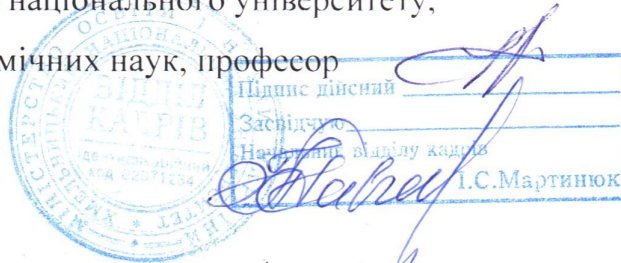
що дисертаційна робота Любки Віталія Степановича «Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг», яка подана на здобуття ступеня доктора філософії, за своїм науковим рівнем та практичною цінністю, змістом та оформленням повністю відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради Закладу вищої освіти, наукової

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 конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства сфери послуг», подану Любкою Віталієм Степановичем на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту

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



Ніла ТЮРІНА