

Спеціалізований вченій раді Д 70.052.01
Хмельницького національного університету

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора

Череп Алли Василівни

на дисертаційну роботу Ратинського Вадима Віталійовича
**на тему «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах
об'єднаних територіальних громад»**

подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за
спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами
економічної діяльності)

Актуальність обраної теми дослідження та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами

Спроможність об'єднаних територіальних громад забезпечувати населення якісними послугами безпосередньо залежить від фінансово-економічної стійкості підприємств сфери послуг і раціонального використання обмежених ресурсів. В умовах повоєнного відновлення, нерівномірної бюджетної спроможності громад та потреби в залученні інвестицій формування ефективної стратегії управління сервісними підприємствами набуває першочергового значення.

Незважаючи на значний науковий доробок з питань стратегічного управління, проблематика фінансового забезпечення, інвестиційно-інноваційного розвитку та диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг в умовах ОТГ залишається недостатньо опрацьованою. Це підтверджує актуальність дисертаційного дослідження Ратинського В. В. та його вагому практичну значущість для розвитку економіки громад.

Актуальність дослідження підкріплюється і тим, що його виконано в руслі науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені

Івана Пулюя. За темою «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (№ ДР 0123U102031, 2023–2025 рр.) автор опрацював теоретико-методологічні положення та практичні рекомендації щодо стратегічного управління сервісними підприємствами за умов цифровізації економіки та розбудови громад; за темою «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (№ ДР 0121U108510, 2021–2024 рр.) — обґрунтував підходи до вдосконалення цієї стратегії із застосуванням інноваційного облікового та аналітичного інструментарію в межах об'єднаних територіальних громад.

Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Викладені у роботі наукові положення, висновки та рекомендації мають належне обґрунтування й підтверджену достовірність. Мету дослідження — сформулювати теоретико-методичні та методологічні засади й прикладні рекомендації для стратегічного управління підприємствами сфери послуг об'єднаних громад — реалізовано, а поставлені завдання виконано у повному обсязі та підкріплено положеннями наукової новизни.

Достовірність результатів дослідження досягнуто завдяки коректному поєднанню широкого спектра методів: діалектичного пізнання, дедукції та індукції; історичного й контент-аналізу; морфологічного аналізу, узагальнення й наукової абстракції; системного аналізу та формалізації складних структур; експертних оцінок; економіко-статистичного й порівняльного аналізу; анкетування; економіко-математичного моделювання; системного та синергетичного підходів; графічного й табличного відображення даних. Обґрунтованість висновків підтверджує представницька інформаційна база — матеріали Державної служби статистики України, річна бухгалтерська та оперативна звітність сервісних підприємств Тернопільської області, чинні

нормативно-правові акти, фахові видання й доповіді науково-практичних конференцій.

Новизна результатів дисертаційного дослідження

Наукова новизна одержаних результатів є беззаперечною. Уперше автором сформовано методологічні підходи до вироблення інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою громад в умовах євроінтеграції, які передбачають виявлення розбіжностей між національними та європейськими нормами регулювання сфери послуг і визначення на цій основі пріоритетних напрямів розвитку.

Уперше розроблено й концептуальну модель методологічного забезпечення управління підприємствами сфери послуг, що дозволяє ще на етапі стратегічного планування оцінювати ефективність прийнятих рішень та результативність наданих послуг, поєднуючи аналітичний, інструментальний і диверсифікаційний блоки.

Удосконалення стосуються методики нормування торгової площі з урахуванням якісних параметрів обслуговування; механізму та моделі вибору напрямів диверсифікації, що включають розрахунок точки беззбитковості й коефіцієнтів прибутковості кожного варіанта та зіставлення витрат із наявними ресурсами; систематизації форм концентрації торгівлі й мотивів диверсифікації; а також сценарного підходу до прогнозування розвитку сервісних підприємств.

Подальшого розвитку дістали категоріальний апарат стратегічного управління підприємствами сфери послуг, концептуальні положення системної диверсифікації, її типологія та ідентифікація чинників активізації концентраційно-спеціалізаційних процесів у роздрібній торгівлі, що в сукупності формує завершену наукову конструкцію.

Оцінка змісту, структури та завершеності дисертації

За побудовою робота відповідає класичній логіці наукового пошуку та встановленим вимогам до докторських досліджень. Вона складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Сукупний обсяг становить 588 сторінок машинописного тексту, у тому числі 29 сторінок анотації. Ілюстративний матеріал представлено 39 рисунками (8 з яких розміщено на 8 повних сторінках) та 89 таблицями (21 — на 21 повній сторінці); список використаних джерел охоплює 414 найменувань і займає 53 сторінки. У вступі (с. 32) розкрито актуальність теми, окреслено мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, схарактеризовано наукову новизну та практичне значення здобутих результатів, подано інформацію про їх апробацію й публікації.

У першому розділі «Теоретичні основи активізації діяльності підприємств сфери послуг» (с. 46–110) автор досліджує сутність і місце сервісного сектору в економіці та впорядковує поняттєвий апарат (1.1), характеризує різновиди й функції сервісних підприємств громад (1.2), а також аргументує інноваційні передумови поживлення їхньої роботи разом зі започаткуванням диверсифікаційних стратегій (1.3).

У другому розділі «Методологічні основи формування процесів концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісного обслуговування» (с. 111–186) автор вибудовує концептуальну модель методологічного забезпечення управління сервісними підприємствами (2.1), пояснює природу та зв'язок концентрації і спеціалізації (2.2), класифікує чинники їх активізації (2.3) і розглядає наслідки цих процесів для економіки й соціальної сфери в Україні та світі (2.4).

У третьому розділі «Оцінка стану та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі і сервісного обслуговування в об'єднаних територіальних громадах» (с. 187–257) автор аналізує концентрацію товарообороту (3.1), визначає тенденції

та географію розміщення сервісної мережі (3.2) й оцінює якість та ефективність спеціалізації (3.3). Емпіричним матеріалом послуговували показники сервісних підприємств Тернопільщини.

У четвертому розділі «Активізація і підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад» (с. 258–365) автор пропонує вдосконалене нормування торговельних площ за критерієм якості обслуговування (4.1), визначає перспективні типи торговельних і побутових підприємств (4.2), розкриває інноваційні механізми активізації та диверсифікації (4.3) і розробляє інструментарій реалізації системи диверсифікації разом із концепцією сервісного кластера та системою моніторингу (4.4).

У п'ятому розділі «Формування інноваційної стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» (с. 367–445) автор розвиває стратегічний вимір сервісного обслуговування (5.1), систематизує сучасні управлінські тренди (5.2), доводить роль диверсифікації в інноваційній стратегії (5.3) та формулює складові елементи стратегії управління сервісною інфраструктурою громад в умовах євроінтеграції (5.4). Висновки (с. 446) підсумовують результати дослідження.

Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях та їх відповідність встановленим вимогам

Опрацювання дисертації та наукового доробку дисертанта свідчить, що сформульовані у роботі положення, висновки й рекомендації достатньо повно представлено в публікаціях автора. За результатами дослідження опубліковано 65 наукових праць загальним обсягом 83,6 друк. арк. (особисто автору належить 49,52 друк. арк.), зокрема: 6 монографій та розділів у монографіях (з них 1 одноосібна) обсягом 51,81 друк. арк. (особисто автору — 36,86 друк. арк.); 30 статей у фахових наукових виданнях обсягом 25,77 друк. арк. (особисто автору

— 8,73 друк. арк.), у тому числі 9 публікацій у виданнях наукометричних баз Scopus та Web of Science (13,54 друк. арк., особисто автору — 2,16 друк. арк.); а також 29 додаткових публікацій за темою роботи. Наведені показники цілком достатні для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. Дослідження здійснено із дотриманням академічної доброчесності, з коректним посиланням на використані джерела.

Значущість результатів дослідження для науки і практики, рекомендації щодо їх подальшого використання

Значущість роботи для науки виявляється в розвитку методології стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах ОТГ, а її практичну цінність засвідчує широке коло впроваджень. Результати використано органами влади та самоврядування — Департаментом економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка від 05.01.2025 р. № 02/1-15/24), Управлінням стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (довідка від 05.01.2026 р. № 4/2), Великогаївською сільською радою (довідка від 05.12.2022 р. № 1426) та Академією соціального управління (довідка від 07.10.2022 р. № 4/10.22), а також бізнесом — ТОВ «ПроТек Логістик» (довідка від 12.01.2024 р. № 15/1) і ТзОВ «Львівська пивна компанія» (довідка від 01.03.2024 р. № 445-175). В освітній практиці Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя матеріали дисертації задіяно у дисциплінах «Комплексний аналіз діяльності підприємства», «Управління взаємовідносинами з клієнтами» і «Бізнес-аналіз» (довідка від 19.03.2025 р. № 2/28-601).

Відповідність змісту реферату основним положенням дисертації

Виклад роботи витримано в науковому стилі з чіткою логічною послідовністю. Автореферат достовірно відтворює зміст дисертації та основні пункти її наукової новизни. Наукові положення, висновки й рекомендації, що

виносяться на захист, не дублюють результатів кандидатської дисертації здобувача, яку було захищено 27.03.2018 р. у спеціалізованій вченій раді Д 58.052.05 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя на тему «Особливості використання маркетингового інструментарію у сфері ресурсозабезпечення промислових підприємств».

Відповідність роботи паспорту спеціальності

За темою, метою, змістом і здобутими результатами дисертація Ратинського В. В. узгоджується з проблематикою обґрунтування теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів і прикладних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад та відповідає паспорту спеціальності 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) за пунктами: 1. Підприємство як суб'єкт господарювання; 8. Стратегія розвитку підприємства; 11. Маркетингова та логістична діяльність підприємства; 12. Інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства; 17. Функції та технологія управління підприємством (менеджмент).

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Загалом позитивно оцінюючи роботу, наведемо низку зауважень та дискусійних положень, які можуть стати предметом наукової полеміки під час захисту:

1. У підрозділі 4.3 (с. 284–334) модель вибору напряму диверсифікації передбачає розрахунок точки беззбитковості й коефіцієнтів прибутковості, проте у дисертації не розкрито припущень щодо поділу витрат на умовно-постійні та умовно-змінні, на яких ці розрахунки ґрунтуються; це впливає на коректність визначення беззбиткового обсягу діяльності;

2. Обґрунтовуючи доцільність диверсифікації (підрозділ 4.3), автор недостатньо повно оцінює фінансово-інвестиційну ефективність запропонованих напрямів (зокрема через показники чистої теперішньої вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та терміну окупності), що є важливим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень;

3. Аналіз процесів концентрації товарообороту (підрозділ 3.1, с. 187–205) доцільно було б доповнити оцінкою впливу бюджетної спроможності об'єднаних територіальних громад на можливості співфінансування розвитку сервісної інфраструктури, оскільки саме фінансовий стан громад значною мірою визначає реалізованість стратегії;

4. Наведені у висновках (с. 446–451) кількісні результати застосування запропонованих рішень потребують чіткого зазначення бази порівняння, періоду та умов розрахунку, що підвищило б їх доказовість і можливість верифікації;

5. При визначенні складових елементів інноваційної стратегії (підрозділ 5.4, с. 439–442) доцільно було б повніше показати джерела й механізми фінансового забезпечення її реалізації (бюджетні кошти громад, кредитні ресурси, кошти міжнародної технічної допомоги) в умовах обмеженості ресурсів;

6. Систематизація мотивів здійснення диверсифікації (підрозділ 4.3) має переважно якісний характер; на нашу думку, її доцільно доповнити фінансовими критеріями пріоритезації напрямів диверсифікації за співвідношенням «дохідність – ризик», що посилює прикладну цінність запропонованого механізму.

Проте висловлені зауваження є здебільшого дискусійними, не знижують загальної позитивної оцінки роботи та не впливають на достовірність її ключових результатів і висновків; окремі з них доцільно взяти до уваги в подальшій науковій діяльності здобувача.

Загальний висновок

Дисертаційна праця Ратинського Вадима Віталійовича на тему «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» становить завершене самостійне наукове дослідження, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що разом вирішують актуальну наукову проблему розроблення теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій із формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад. З огляду на актуальність, обґрунтованість і достовірність, наукову новизну, теоретичне та практичне значення здобутих результатів, робота відповідає вимогам пунктів 7, 8, 9 Постанови Кабінету Міністрів України «Деякі питання присудження (позбавлення) наукових ступенів» (від 17.11.2021 р. № 1197 — зі змінами та доповненнями) та іншим нормативним документам, що висуваються до докторських дисертацій, а її автор, Ратинський Вадим Віталійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 — економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Запорізького національного університету
Міністерства освіти і науки України

«_____» _____ 2026 р.

Підпис засвідчую
Вчений секретар
Запорізького національного університету



Алла ЧЕРЕП

Оксана ПРОЦЕНКО