

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора

Храпкіної Валентини Валентинівни

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

Розвиток сфери послуг є одним із визначальних чинників структурної модернізації економіки, важливим індикатором її конкурентоспроможності та рівня соціально-економічного розвитку територій. В умовах децентралізації публічного управління, посилення конкуренції на споживчому ринку, цифрової трансформації економіки та реалізації євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває проблема формування ефективної стратегії управління підприємствами сфери послуг, здатної забезпечити їх стійке функціонування, підвищення конкурентоспроможності, інноваційну активність і гнучку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення не лише для розвитку окремих суб'єктів господарювання, а й для забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад, формування сучасної сервісної інфраструктури та підвищення якості життя населення.

Попри вагомий науковий доробок у сфері стратегічного управління підприємствами, більшість досліджень присвячена проблемам функціонування великих корпоративних структур або розглядає відповідні процеси на макроекономічному рівні. Натомість питання формування стратегії управління підприємствами сфери послуг з урахуванням специфіки функціонування об'єднаних територіальних громад, процесів концентрації, спеціалізації, диверсифікації та розвитку сервісної інфраструктури залишаються недостатньо

розробленими. Саме тому обрана тема дисертаційного дослідження є своєчасною, науково обґрунтованою та має вагоме теоретичне і практичне значення.

Актуальність дослідження підтверджується також його безпосереднім зв'язком із виконанням науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Дисертаційну роботу виконано в межах тем «Трансформація системи управління бізнес-процесами підприємств у післявоєнний період та переходу до Індустрії 5.0» (державний реєстраційний номер 0123U102031, 2023–2025 рр.) та «Теорія та методологія бухгалтерського обліку суб'єктів ринку в умовах цифрової економіки» (державний реєстраційний номер 0121U108510, 2021–2024 рр.). Отримані автором результати логічно інтегровані у виконання зазначених науково-дослідних тем і спрямовані на розвиток теоретико-методологічних засад стратегічного управління підприємствами сфери послуг, удосконалення механізмів їх функціонування в умовах цифровізації економіки, післявоєнного відновлення та розвитку територіальних громад.

Таким чином, актуальність теми дисертації є належним чином обґрунтованою, а її зміст відповідає сучасним тенденціям розвитку економічної науки, пріоритетним напрямам державної політики у сфері децентралізації та розвитку територіальних громад, а також актуальним потребам теорії і практики управління підприємствами сфери послуг.

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

Сформульовані в дисертації положення, висновки та рекомендації достатньо обґрунтовані й достовірні. Автором досягнуто поставлену мету, а саме обґрунтовано та розроблено теоретико-методичне та науково-методологічне підґрунтя для формування стратегії управління сервісними підприємствами в умовах ОТГ і вироблення відповідних практичних рекомендацій. Автором розв'язано дослідницькі завдання й узгоджено з винесеними на захист положеннями новизни.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, а саме: методів діалектичного пізнання, дедукції та індукції, історичного й контент-аналізу, морфологічного аналізу, узагальнення та наукової абстракції, системного аналізу й формалізації складних структур, експертних оцінок, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, анкетування, економіко-математичного моделювання,

системного й синергетичного підходів, а також графічного та табличного представлення результатів.

Важливою перевагою роботи є використання репрезентативної емпіричної бази, сформованої на основі даних Державної служби статистики України, річної бухгалтерської й оперативної звітності сервісних підприємств Тернопільської області, матеріалів фахових видань та науково-практичних конференцій.

Новизна результатів дисертаційного дослідження

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні важливої наукової проблеми – розробленні теоретичних, методологічних та прикладних основ управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

До результатів, одержаних уперше, належить методологія формування інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою об'єднаних територіальних громад в умовах євроінтеграційних процесів, які дозволяють здійснювати виявлення розбіжностей у нормативній сфері між вітчизняними положеннями, які регламентують діяльність суб'єктів господарювання та положеннями держав Європейського Союзу, розробляти інноваційні напрями стратегічного розвитку з урахуванням потреб об'єднаних територіальних громад (с. 367–445).

Вагомим є й авторське обґрунтування концептуальної моделі методологічного забезпечення управління підприємствами сфери послуг, що поєднує діагностику умов їх функціонування, відбір інструментів активізації та механізми диверсифікації й уможливорює розрахунок результативності рішень уже на стадії стратегічного планування (с. 111–129).

У межах удосконалених результатів автор по-новому підійшов до нормування торгової площі, увівши до нього критерій якості обслуговування при організації підсистем масового та індивідуального обслуговування з метою активізації розвитку підприємств сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад (с. 258–271).

Автор запропонував уточнені механізми діяльності сервісних підприємств, що, на відміну від наявних, виокремлює стратегічну позицію, альтернативи та особливості процесів реалізації стратегії розвитку підприємств в умовах об'єднаних територіальних громад (с. 315–334).

Заслуговує уваги удосконалена модель вибору напрямку диверсифікації діяльності підприємства, яка на відміну від інших передбачає: діагностику проблем

розвитку торгово-побутового підприємства та усвідомлення необхідності диверсифікації як засобу активізації діяльності; виявлення можливих варіантів диверсифікації; визначення витрат кожного з варіантів диверсифікації і зіставлення їх з наявними ресурсами; розрахунок точки, коефіцієнтів беззбитковості й прибутковості кожного з варіантів диверсифікації; вибір напряду диверсифікації підприємства (с. 107–120).

Докторантом систематизовано види концентрації роздрібно́ї торгівлі за різними ознаками, що на відміну від існуючих, має як теоретичне, так і практичне значення з точки зору координації розвитку цих процесів на споживчому ринку і дозволяє запропонувати об'єднаним територіальним громадам різноманітні шляхи сервісного розміщення (с. 130–151).

Автором удосконалено науково-методичні підходи щодо становлення системи сервісного обслуговування, яке на відміну від існуючих обґрунтовує доцільності формування різних сценаріїв функціонування сервісних підприємств, прогнозування їх розвитку за трьома можливими варіантами: оптимістичним, песимістичним та реалістичним (с. 347–363).

Систематизація основних мотивів здійснення диверсифікації діяльності підприємств сфери послуг, що на відміну від існуючих, дають змогу уніфікувати критерії їх групування на техніко-технологічні, економічні, фінансові, соціальні і стратегічно євроорієнтовані (с. 294–308).

Подальшого розвитку набули поняттєвий апарат досліджуваної проблематики, концепція системної диверсифікації, типологія її процесів і пояснення причин посилення концентрації та спеціалізації у торгівлі. Сукупність одержаних результатів засвідчує особистий внесок здобувача у розвиток теорії та практики управління підприємствами сфери послуг.

Оцінка змісту, структури та завершеності дисертації

Композиційно дисертація вибудована за усталеною логікою наукового дослідження й у повній мірі відповідає чинним вимогам. Її структуру формують анотація, вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел і додатки. Загальний обсяг дисертації 589 сторінок. У роботі вміщено 39 рисунків і 89 таблиць, а список використаних джерел налічує 414 найменувань на 53 сторінках. Вступ (с. 32) містить обґрунтування актуальності теми, формулювання мети, завдань, об'єкта, предмета та методів дослідження, виклад наукової новизни й практичного значення результатів, а також відомості про апробацію та публікації.

Перший розділ «Теоретичні основи активізації діяльності підприємств сфери послуг» (с. 46–110) закладає теоретичне підґрунтя дослідження: у підрозділі 1.1 визначено економічну роль сервісних підприємств та впорядковано відповідний категоріальний апарат, у підрозділі 1.2 систематизовано їх типологію та функції в умовах ОТГ, а в підрозділі 1.3 обґрунтовано передумови інноваційного відродження діяльності таких підприємств і закладено основи диверсифікаційних стратегій.

Другий розділ «Методологічні основи формування процесів концентрації і спеціалізації підприємств у сфері торгівлі та сервісного обслуговування» (с. 111–186) закладає методологічний фундамент роботи: у підрозділі 2.1 запропоновано концептуальну модель методологічного забезпечення управління сервісними підприємствами, у підрозділі 2.2 з'ясовано зміст і взаємну обумовленість концентрації та спеціалізації, у підрозділі 2.3 впорядковано передумови й рушії їх посилення, а в підрозділі 2.4 вивчено специфіку та соціально-економічні ефекти цих процесів у вітчизняній і зарубіжній практиці.

Третій розділ «Оцінка стану та тенденцій розвитку роздрібної торгівлі і сервісного обслуговування в об'єднаних територіальних громадах» (с. 187–257) має аналітичний характер: у підрозділі 3.1 оцінено процеси концентрації товарообороту, у підрозділі 3.2 простежено динаміку й територіальне розміщення сервісної мережі, у підрозділі 3.3 з'ясовано специфіку та результативність спеціалізації підприємств. Розрахунки ґрунтуються на даних сервісних підприємств Тернопільської області.

Четвертий розділ «Активізація і підвищення ефективності діяльності підприємств сфери послуг в умовах функціонування об'єднаних територіальних громад» (с. 258–365) є прикладним ядром роботи: у підрозділі 4.1 розвинуто нормування торговельних площ із залученням критерію якості обслуговування, у підрозділі 4.2 виокремлено перспективні формати роздрібних і побутових підприємств, у підрозділі 4.3 обґрунтовано інноваційні механізми активізації та напрями диверсифікації, а в підрозділі 4.4 сформовано інструментарій запровадження системи диверсифікації, включно із сервісним кластером та моніторингом його роботи.

П'ятий розділ «Формування інноваційної стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» (с. 367–445) має синтезувальний характер: у підрозділі 5.1 поглиблено стратегічні аспекти сервісного обслуговування, у підрозділі 5.2 узагальнено новітні тренди управління сервісними підприємствами, у підрозділі 5.3 аргументовано

диверсифікацію як напрям інноваційної стратегії, а в підрозділі 5.4 окреслено складові інноваційної стратегії управління сервісною інфраструктурою громад у контексті євроінтеграції. Завершальні висновки (с. 446) випливають зі змісту всіх розділів.

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

Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць здобувача переконує, що основні наукові положення, висновки й практичні рекомендації роботи належним чином відображено в його публікаціях. За темою дослідження оприлюднено 65 наукових праць загальним обсягом 83,6 друк. арк. (особистий внесок автора – 49,52 друк. арк.), серед них: 6 монографій і розділів у монографіях (у тому числі 1 одноосібна) обсягом 51,81 друк. арк. (особисто автору належить 36,86 друк. арк.); 9 статей у виданнях, що включені до наукометричних баз Scopus та Web of Science (13,54 друк. арк., особисто автору належить 2,16 друк. арк.); 22 статті у наукових фахових виданнях категорії «Б» обсягом 25,77 друк. арк. (особисто автору належить 8,73 друк. арк.), а також 29 публікацій апробаційного характеру. Така кількість і обсяг публікацій є достатніми для оприлюднення результатів докторської дисертації.

Аналіз змісту дисертації та наукових публікацій здобувача, в яких представлено основні результати дослідження, дозволяє стверджувати, що під час підготовки дисертаційної роботи вимоги академічної доброчесності не були порушені. Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей. Відповідність роботи принципам академічної доброчесності засвідчено звітом про подібність.

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

Для науки результати дослідження мають значну теоретичну цінність, оскільки формують новий науковий підхід до стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах функціонування територіальних громад, що ґрунтується на інтеграції принципів інноваційного розвитку, диверсифікації, концентрації та спеціалізації сервісної діяльності. Наукова значущість роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних засад управління підприємствами сфери послуг шляхом обґрунтування концептуальної моделі методологічного

забезпечення процесів управління, розроблення інноваційної стратегії розвитку сервісної інфраструктури громад в умовах євроінтеграційних трансформацій та удосконалення механізмів диверсифікації діяльності підприємств. Автором запропоновано системне бачення взаємозв'язку стратегічного управління, територіального розвитку та функціонування сервісної інфраструктури, що суттєво розширює сучасний науковий інструментарій дослідження сфери послуг. Важливим теоретичним результатом є розвиток понятійно-категоріального апарату, удосконалення методичних підходів до нормування торговельних площ, систематизації процесів концентрації, спеціалізації та диверсифікації, а також формування комплексної моделі вибору стратегічних напрямів розвитку сервісних підприємств. Сукупність отриманих результатів створює наукове підґрунтя для подальших досліджень стратегічного управління підприємствами сфери послуг, розвитку сервісної економіки територіальних громад, удосконалення моделей просторової організації сервісної інфраструктури та адаптації механізмів управління до сучасних євроінтеграційних і післявоєнних трансформацій.

Практичне значення дисертаційної роботи полягає у можливості використання запропонованих теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій органами державної влади, місцевого самоврядування, керівниками підприємств сфери послуг, торговельними та сервісними компаніями під час розроблення стратегій розвитку територіальних громад, програм підтримки підприємництва, формування сервісної інфраструктури, оптимізації мережі підприємств, вибору напрямів диверсифікації та впровадження інноваційних механізмів управління. Запропоновані методичні підходи можуть бути використані при підготовці регіональних стратегій розвитку, плануванні діяльності підприємств сфери послуг, удосконаленні механізмів стратегічного управління в умовах децентралізації та повоєнного відновлення України.

Практична значущість підтверджена впровадженням результатів 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), Академією соціального управління (довідка від 07.10.2022 р. № 4/10.22), а також підприємствами сфери послуг – ТОВ «ПроТек Логістик» (довідка від 12.01.2024 р. № 15/1) і ТзОВ «Львівська пивна компанія» (довідка від 01.03.2024 р. № 445-175).

Крім того, результати наукового дослідження використовуються у освітньому процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час викладання дисциплін «Комплексний аналіз діяльності підприємства», «Управління взаємовідносинами з клієнтами» та «Бізнес-аналіз» (довідка від 19.03.2025 р. № 2/28-601).

Відповідність змісту реферату основним положенням дисертації

Реферат дисертації повною мірою відображає її зміст, структуру та основні наукові результати. У ньому послідовно висвітлено актуальність теми дослідження, мету, завдання, об'єкт, предмет, методологічну основу, наукову новизну, практичне значення та основні результати, одержані автором.

Зміст реферату відповідає основним положенням дисертаційної роботи, адекватно відображає логіку проведеного дослідження, розкриває сутність запропонованих теоретико-методологічних підходів, методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад. Основні положення, висновки та наукові результати, наведені у рефераті, повністю узгоджуються з матеріалами дисертації, не містять суперечностей чи необґрунтованих тверджень.

Винесені на захист наукові результати, висновки й рекомендації не повторюють положень кандидатської дисертації автора, захищеної 27.03.2018 р. у спеціалізованій вченій раді Д 58.052.05 Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя за темою «Особливості використання маркетингового інструментарію у сфері ресурсозабезпечення промислових підприємств».

Відповідність роботи паспорту спеціальності

Тема дисертації Ратинського В. В., її мета, зміст, об'єкт і предмет дослідження, а також одержані наукові результати повною мірою кореспондують із проблематикою спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Дисертаційна робота присвячена розробленню теоретико-методичних положень, науково-методологічних підходів та практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад, що повністю відповідає предметній області зазначеної спеціальності.

Основні положення дисертаційного дослідження відповідають таким пунктам паспорта спеціальності: п. 1 «Підприємство як суб'єкт господарювання» –

у частині дослідження місця і ролі підприємств сфери послуг у ринковій економіці та особливостей їх функціонування в умовах територіальних громад; п. 8 «Стратегія розвитку підприємства» – у частині обґрунтування інноваційної стратегії управління, механізмів диверсифікації діяльності та стратегічного розвитку сервісних підприємств; п. 11 «Маркетингова та логістична діяльність підприємства» – щодо розвитку сервісної інфраструктури, оптимізації мережі підприємств, концентрації та спеціалізації торговельного й сервісного обслуговування; п. 12 «Інвестиційна й інноваційна діяльність підприємства» – у частині розроблення інноваційних механізмів активізації діяльності підприємств сфери послуг та формування інноваційної стратегії їх розвитку; п. 17 «Функції та технологія управління підприємством (менеджмент)» – щодо удосконалення концептуальних, методологічних і прикладних засад стратегічного управління підприємствами сфери послуг в умовах децентралізації та євроінтеграційних процесів.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Даючи позитивну оцінку науковим здобуткам автора та їх практичній значущості, важливо вказати на певні зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткових пояснень та уточнень, зокрема:

По-перше, у підрозділі 1.1 (с. 46–67) автор ґрунтовно розкриває місце та роль підприємств сфери послуг у розвитку територіальних громад, акцентуючи увагу на торговельно-побутовому сервісі як важливому чиннику забезпечення життєдіяльності сільських територій. З огляду на те, що об'єднані територіальні громади можуть мати міський і селищний статус, доцільним було б більш повно обґрунтувати універсальність запропонованих підходів та диференціювати інструменти розвитку сфери послуг залежно від типу громади, рівня урбанізації та особливостей соціально-економічного розвитку.

По-друге, у першому розділі дисертації значну увагу приділено теоретичним аспектам організації внутрішнього маркетингу та системи надання послуг. Водночас окремі положення мають переважно концептуальний характер. На нашу думку, робота лише виграла б від більш детального опрацювання сучасного маркетингового інструментарію, зокрема використання цифрових каналів просування послуг, CRM-систем, технологій управління клієнтським досвідом та цифрових платформ взаємодії із споживачами в межах сервісної інфраструктури територіальних громад.

По-третє, у четвертому розділі автор застосовує метод експертних оцінок для обґрунтування окремих управлінських рішень та визначення вагомості окремих чинників. Разом із тим дисертація не містить оцінювання ступеня узгодженості експертних суджень (наприклад, за допомогою коефіцієнта конкордації Кендалла), а також недостатньо деталізує кількісний і професійний склад експертної групи. Подання зазначеної інформації підвищило б рівень обґрунтованості, відтворюваності та достовірності отриманих результатів.

По-четверте, обґрунтовуючи доцільність формування сервісного кластера як перспективної моделі розвитку підприємств сфери послуг (підрозділ 4.4, с. 356–363), автор переконливо розкриває його організаційні переваги та потенційні ефекти. Разом із тим поза увагою залишилися питання фінансового забезпечення функціонування запропонованої моделі, механізми розподілу витрат, доходів та ризиків між учасниками кластерної взаємодії, що є важливою передумовою практичної реалізації запропонованих рекомендацій.

По-п'яте, результати анкетного опитування, наведені у підрозділі 4.3 (с. 284–334), дозволили автору сформулювати низку практично важливих висновків щодо чинників розвитку підприємств сфери послуг. Однак методика проведення дослідження потребує більш детального опису, зокрема щодо принципів формування вибірки респондентів, забезпечення її репрезентативності, структури анкети та методів статистичного опрацювання отриманих відповідей. Це дало б можливість повніше оцінити достовірність отриманих емпіричних результатів.

По-шосте, практичні рекомендації дисертаційної роботи базуються переважно на матеріалах підприємств Тернопільської області та діяльності територіальних громад цього регіону. Враховуючи суттєві відмінності між громадами України за рівнем урбанізації, демографічною структурою, економічною спеціалізацією та ресурсним потенціалом, доцільно було б окреслити межі застосування запропонованих моделей і надати оцінку можливостей їх масштабування для інших регіонів України..

Наведені зауваження та рекомендації не знижують наукової цінності дисертації та можуть стати основою наукової дискусії при її захисті.

Загальний висновок

Дисертація Ратинського Вадима Віталійовича на тему «Стратегія управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано нові науково обґрунтовані результати, що в сукупності забезпечують вирішення важливої наукової проблеми, пов'язаної з розробленням теоретико-методологічних засад та

практичних рекомендацій щодо формування стратегії управління підприємствами сфери послуг в умовах об'єднаних територіальних громад.

За актуальністю, ступенем обґрунтованості й достовірності, науковою новизною, теоретичною і практичною значущістю одержаних 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 від 30.07.2025 р. № 928), 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,
професор кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»
Міністерства освіти
і науки України

Валентина ХРАПКИНА

