

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**

доктора економічних наук, доцента,  
завідувача сектору промислової політики та інноваційного розвитку  
відділу промислової політики та енергетичної безпеки  
Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України  
РЕШЕТНЯК Олени Іванівни  
на дисертацію подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»,  
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
ВАН Дунчена  
на тему «Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами  
ресторанного бізнесу»

***1. Актуальність теми дослідження  
та її зв'язок із науковими програмами***

Ресторанний сектор України з початку воєнних дій, повністю не відновивши свою діяльність у зв'язку з карантинними обмеженнями, переживає складні часи. Згідно з інформацією від ІнтерфаксУкраїна, починаючи з 24 лютого 2022 р. близько 7 тисяч ресторанів і кафе припинили свою діяльність, проте відкрилося понад 2 тисячі нових закладів. Серед зазначених 7 тисяч закладів є ті, що закрилися, а також ті, щодо яких відсутні дані (оскільки вони розташовані на окупованих територіях або в зонах бойових дій та обстрілів). Таким чином, за період військового стану ринок зменшився приблизно на 25 %. У деяких областях країни втрати ринку з початку воєнних дій перевищують 50 %, це Харківська, Запорізька, Миколаївська, Луганська адміністративні області, а в Київській, Дніпропетровській, Одеській областях зменшення становило до 30 %. У той час, коли в східних і північних областях спостерігалось загальне суттєве падіння ринку до початку літа 2022 р., на заході України відзначалася позитивна динаміка. Наприклад, у м. Львів та Львівській області кількість ресторанів і кафе зросла приблизно на 30 %, а в Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій областях збільшення склало 20 % порівняно з кінцем 2021 р. У літній період у м. Львові відкрилися більше 500 нових закладів. Таким чином, відновлення бізнесу в Україні, зокрема ресторанного, під час та після війни повинно ґрунтуватися на новій філософії

господарювання, управління має відповідати світовим тенденціям де мейнстрімом є діджиталізація.

Саме це твердження й обумовлює актуальність вибору теми дисертації ВАН Дунчена, яка присвячена узагальненню теоретико-методичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Встановлено, що у роботі здобувачем розкрито та доведено ідею про те, що стратегія управління підприємствами ресторанного бізнесу має містити у підґрунті діджитал-інструментарій. Це стало можливим завдяки вирішенню низки узгоджених задач. Здобувачем досліджено та упорядковано ознаки відмінностей представників ресторанної галузі, визначено характер взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг, розроблено інструментарій розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу, визначено послідовність та зміст етапів впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу.

Мета дисертації логічна та досягнута, а поставлені у роботі завдання – структуровані, розв’язані та узгоджуються і доповнюють одне одне. Робота має суттєве значення для забезпечення сталого розвитку представників ресторанного бізнесу як складової сфери гостинності в обох країнах: Україні та Китайській народній республіці.

При цьому, опонентом підтверджено наступне: дисертація ВАН Дунчена виконувалась в межах законодавства України, а саме: «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» (від 07.08.2018 р. № 9015); Закону України «Про підприємництво», Закону України «Про підприємства в Україні», Закону України «Про захист прав споживачів», Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів».

Враховуючи вище зазначене, підтверджую: розроблені та обґрунтовані дисертантом теоретико-методичні положення та науково-практичні рекомендації щодо розробки стратегії діджиталізації управління

підприємствами ресторанного бізнесу є внеском для розвитку положень галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

***2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих в дисертації, їх достовірність і новизна***

Грунтовний аналіз поданої до захисту дисертації та наукових публікацій ВАН Дунчена, дозволяє дійти опоненту висновку:

а) про наукову обґрунтованість і достовірність науково-прикладних результатів, викладених автором у цьому науково-прикладному дослідженні;

б) про те, що основні наукові положення, авторські методичні підходи, висновки і практичні рекомендації, що викладені у дисертації – є логічними, послідовними, мають ясне трактування і обґрунтування, не суперечать усталеним теоретичним підходам.

Достовірність отриманих та викладених у дисертаційній роботі ВАН Дунчена наукових результатів ґрунтується на:

а) використанні загальнонаукових і спеціальних методів економічного дослідження: метод логічного узагальнення використаний для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; порівняння та систематизації – для узагальнення сутності та складових інноваційного управління діяльністю у сфері ресторанного бізнесу; системного аналізу – при дослідженні особливостей розвитку харчової галузі в Україні та КНР; метод миттєвих спостережень – у ході аналізу інструментів діджиталізації в ресторанному бізнесі; порівняння та групування – при оцінці стану і тенденцій розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні та Китаї; метод попарного порівняння – при складанні матриць оцінювання інструментів діджиталізації ресторанного бізнесу; процесний підхід використано при визначенні напрямів стратегічного менеджменту у сфері ресторанного бізнесу на основі запровадження діджитал-інструментів;

б) залученні та аналітичному опрацюванні чинної нормативно-правової системи України. За допомогою аналізу було досліджено нормативно-правові

акти, статистичні дані, звіти, програми та інші документи з метою виявлення тенденцій, проблем та перспектив розвитку підприємств ресторанного бізнесу в Україні та КНР;

в) критичному аналізі та узагальненнях результатів численних наукових розробок вітчизняних та зарубіжних фахівців.

Основні наукові положення, висновки, методичні розробки і науково-практичні рекомендації, які сформульовані й детально розкриті у дисертації ВАН Дунчена є обґрунтованими, вони базуються на даних офіційної нормативної бази та законодавчій документації і на результатах власних досліджень здобувача. Релевантність сформованої у дисертації інформаційної бази в контексті обґрунтування доцільності вдосконалення теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу досягнуто автором за рахунок використання:

а) матеріалів «Стратегії сталого розвитку України до 2030 року» (від 07.08.2018 р. № 9015); Закону України «Про підприємництво», Закону України «Про підприємства в Україні», Закону України «Про захист прав споживачів», Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів», Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо харчових продуктів», ДСТУ 4281-2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»;

б) комп'ютерних технологій за стандартними пакетами цільових програм;

в) за результатами використання оригінальних матричних підходів до обґрунтування об'єктивності експертних суджень, розроблених на основі авторських методичних положень.

Найбільш вагомими науковими результатами ВАН Дунчена є наступні:

удосконалено організаційний підхід до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу.

Суть результату полягає у наступному: запропоновано послідовну реалізацію етапів розробки, визначення комунікацій, впровадження та

тестування, внесення додаткових характеристик та завдань щодо удосконалення стратегічних складових.

Практичне спрямування результату: отримано можливість корегувати обсяги запасів харчових продуктів та інвентарю представниками ресторанного бізнесу;

удосконалено методичний підхід до розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу.

Суть полягає у проведенні вибіркового спостереження за результатами яких складено матрицю попарних порівнянь суджень щодо використання опцій діджиталізації ресторанних послуг.

На практиці отримано можливість скласти перелік опцій діджиталізації ресторанних послуг за ознакою важливості для клієнтів й отримати інструментарій, що дає змогу збільшити конкурентні переваги закладів ресторанного бізнесу;

удосконалено методичний підхід до визначення факторів, що чинять вплив на активізацію діяльності малих підприємств.

Суть полягає в аналітичному забезпеченні порівняльного визначення стану розвитку видів економічної діяльності по двом країнам світу, а саме Китайської народної республіки та Україні.

На практиці це дало змогу визначити переваги малих інноваційних підприємств, які забезпечують функціонування ресторанного бізнесу, як складової сфери гостинності України і КНР;

отримала розвитку класифікація відмінностей представників ресторанної галузі.

Суть результату полягає в оригінальних ознаках, а саме: часу, мети проведення, кількості гостей, кількості персоналу та місця проведення заходів.

На практиці це дозволяє обрати форму обслуговування клієнтів;

отримав подальшого розвитку методичний підхід до визначення характеру взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг.

Суть результату полягає в авторській матриці взаємодії, елементами якої

є: мета суб'єктів взаємодії, об'єкти взаємодії, процеси властиві суб'єктам взаємодії, множини станів кожного з суб'єктів, множина впливів взаємодії.

Практичне значення полягає в отриманій можливості скласти характеристики ресторанних закладів та їх клієнтської аудиторії.

Висновки дисертаційної роботи є теоретично обґрунтованими та доведеними до високого рівня деталізації, придатного для запровадження у практику господарювання та у навчальний процес. При цьому, вони є достатньо аргументованими.

Відтак, ознайомлення зі змістом дисертації ВАН Дунчена і науковими публікаціями дає підставу опоненту стверджувати про наступне:

а) дисертація має логічну структурну побудову, її зміст повністю розкриває тему науково-прикладного дослідження;

б) отримані дисертантом результати, сформульовані висновки і рекомендації – є науково обґрунтованими;

в) основні наукові положення, рекомендації та висновки роботи: характеризуються високим рівнем наукової новизни; відображають особистий внесок автора у розбудову такої галузі науки як управління та адміністрування.

### ***3. Теоретична і методична цінність та практичне значення наукових результатів***

Дисертаційна робота на тему «Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу» є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський науково-прикладний підхід до розробки й обґрунтування теоретичних, методичних і прикладних засад стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу на підґрунті діджиталізації.

Відзначимо: теоретичне значення результатів дослідження – полягає у:

1) виокремленні наукової проблеми щодо недостатності діджиталізації в управлінні підприємствами ресторанного бізнесу;

2) обґрунтуванні факторів, що чинять вплив на активізацію діяльності

малих підприємств.

Методичне значення результатів дисертації ВАН Дунчена, для розвитку такої галузі науки як управління та адміністрування, визнано в узагальненні теоретико-методологічних положень та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу, що ґрунтуються на:

- 1) розробленому авторському підході до класифікації відмінностей представників ресторанної галузі;
- 2) обґрунтованому автором організаційному підході до впровадження стратегії діджиталізації управління підприємством ресторанного бізнесу;
- 3) розроблених методичних підходах до розширення клієнтської аудиторії закладів ресторанного бізнесу та визначенні характеру взаємодії підприємств ресторанного бізнесу із споживачами послуг.

Практичне значення отриманих дисертантом у роботі результатів полягає у розробці практичних рекомендацій щодо розробки стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу.

Висновки і рекомендації дисертаційного дослідження мають практичне значення, що підтверджується їх впровадженням:

– у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 24/86-33-92 від 11.12.2024 р.) у ході підготовки магістрів в Навчально-науковому інституті менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітній компоненті «Бізнес-планування маркетингової діяльності».

#### ***4. Повнота викладу в опублікованих працях наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації***

Результати дисертаційної роботи ВАН Дунчена опубліковані у 9 наукових працях. Серед них: 5 статей (2 одноосібних) в наукових фахових виданнях категорії «Б»; 1 стаття у закордонному виданні, що внесене до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 4 тез доповідей у матеріалах конференцій.

Загальний обсяг публікацій складає 5,06 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,75 ум.-друк. аркушів.

Дисертація є самостійною науковою працею, що містить наукові результати, які сприяють теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами ресторанного бізнесу. Результати, пропозиції і висновки отримані автором особисто.

### ***5. Відповідність дисертації встановленим вимогам***

Дисертаційна робота ВАН Дунчена за своїм змістом, рівнем наукової новизни, систематизацією і логікою викладення матеріалу, висновкам та пропозиціями являє собою завершене і самостійно виконане науково-прикладне дослідження.

Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» із змінами внесеними наказом МОН України від 31.05.2019 № 759.

Дисертаційна робота написана діловою українською мовою із:

- а) науковим стилем її викладу та використанням у дослідженні спеціальної термінології та способів структурного аналізу;
- б) застосуванням об'єктивних методів і засобів подання й опрацювання інформаційної бази дослідження.

За своєю структурою, дисертаційна робота ВАН Дунчена відповідає вимогам, які пред'являються до дисертацій із зазначеного напрямку досліджень.

Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам до атестації здобувачів ступеня доктора філософії, а саме вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 року № 44 (із змінами, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

## ***6. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертаційної роботи***

Поряд із одержаними у дисертації ВАН Дунчена суттєвими науковими, прикладними та методичними здобутками, опонент вважає за доцільне звернути увагу наукової спільноти на наступні дискусійні аспекти дисертаційної роботи, вони мають бути предметом дискусії на захисті. Зокрема:

1. Серед переваг малого підприємництва здобувач називає поглиблену спеціалізацію, с. 71-73 дисертації, що досить дискусійно, адже така ознака властива скоріше підрозділам великомасштабного бізнесу. Щодо представників малого бізнесу, їм властива здатність швидкого перепрофілювання на перспективні види діяльності, які користуються підвищеним попитом у споживачів.

2. Серед перешкод у процесі розвитку малого інноваційного підприємництва здобувач називає проблеми вітчизняного виробництва, с. 75, хотілося б почути що саме він має на увазі і якої з двох країн це торкається у більшій мірі.

3. На с. 97 здобувач наголошує: «Послуга доставки позбавляє клієнтів від додаткових дій та витрачання часу на придбання продуктів харчування у місцях загального придбання та власного транспортування», з цим важко не погодитись, але в той же час покупець не має змоги обрати товар, тим більше, що мова іде про готові страви, тобто здійснюється прийняття рішення про покупку за відсутності основних характеристик товару. Обрання цього виду послуги як стратегічно перспективної викликає дискусію.

4. У ході визначення впливу засобів діджиталізації на споживацький попит здобувач виокремлює три групи закладів ресторанного бізнесу, а саме класичні, пивні та швидкого обслуговування, с. 128-132. Дискусійним є таке угруповання закладів ресторанного бізнесу, адже не враховано специфіку закладів національної кухні різних країн світу.

5. На с. 153 здобувач наголошує: «Серед проблем менеджменту ресторанного бізнесу відзначимо, організаційна структура закладу є системою,

між елементами якої встановлені такі взаємозв'язки, які забезпечують їхню взаємодію, спрямовану на досягнення основної мети підприємства, тобто одержання максимального прибутку.» Такий підхід є досить дискусійним, адже головною метою є розвиток бізнесу шляхом максимального задоволення вимог споживачів, це дозволить масштабувати бізнес і отримати кращі результати. Намагання максимізувати прибуток у більшості випадків призведе до втрати бізнесу.

6. У запропонованій здобувачем схемі фінансово-аналітичного забезпечення діяльності підприємства ресторанного бізнесу, с. 172 не вистачає такої складової як обробка замовлень клієнтської аудиторії, адже саме ця складова визначає результати діяльності у цілому.

Наведені зауваження мають дискусійний характер і не знижують загальної позитивної оцінки дослідження.

### ***7. Загальна оцінка дисертаційної роботи***

Дисертація ВАН Дунчена на тему «Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу» виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності. В дисертації та публікаціях здобувача за темою дослідження не виявлено фактів академічного плагіату, фабрикації та фальсифікації.

Усі результати, які винесено здобувачем на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, що опубліковані у співавторстві, використані тільки ті ідеї та положення, які є результатом власних досліджень дисертанта.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованістю, науковою та практичною цінністю здобутих результатів дисертація ВАН Дунчена на тему «Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» 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» (із змінами та доповненнями, внесеними наказом МОН України від 31.05.2019 № 759) 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, внесеними згідно з Постановами КМУ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що ВАН Дунчен, автор дисертації на тему «Розробка стратегії діджиталізації управління підприємствами ресторанного бізнесу» заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

завідувач сектору промислової  
політики та інноваційного розвитку  
відділу промислової політики та  
енергетичної безпеки  
Науково-дослідного центру  
індустріальних  
проблем розвитку НАН України  
доктор економічних наук, доцент



Олена РЕШЕТНЯК

Підпис Олени РЕШЕТНЯК засвідчую: вірно

Учений секретар Науково- дослідного центру індустріальних  
проблем розвитку НАН України  
доктор економічних наук, проф.



Надія БЄЛІКОВА