

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента

кандидата економічних наук, професора Немашкало Каріни Ромеовни
на дисертаційну роботу Кравця Кирила Олександровича на тему:
«Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні
та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Актуальність та зв'язок теми дисертації з плановими науково-дослідними темами. Сучасний етап розвитку світової та української економіки характеризується посиленням вимог до забезпечення інклюзивного розвитку підприємств. Трансформаційні процеси, пов'язані із цифровізацією, демографічними змінами, воєнними викликами та необхідністю післявоєнного відновлення, актуалізують пошук нових стратегічних підходів до розвитку підприємств.

Концепція інклюзивної економіки, що активно підтримується міжнародними організаціями, зокрема ООН, OECD, Світовим банком, передбачає формування моделей розвитку, які забезпечують рівний доступ до економічних можливостей, гідної праці, підприємництва, інновацій та ресурсів незалежно від віку, статі, стану здоров'я, місця проживання чи інших соціальних характеристик. У цих умовах підприємства дедалі частіше розглядаються як активні учасники формування інклюзивного середовища, що створює нові вимоги до змісту їхніх стратегій розвитку.

Для України проблематика інклюзивного розвитку набуває особливої актуальності в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення. Зростання кількості ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб, дефіцит людського капіталу, потреба у відновленні регіонів та інтеграції в європейський економічний простір потребують переосмислення підходів до стратегічного управління підприємствами. Конкурентоспроможність бізнесу все більше визначається здатністю інтегрувати принципи інклюзивності у кадрову політику, маркетингову діяльність, управління клієнтським досвідом,

інноваційний розвиток, стратегічне управління та взаємодію із зацікавленими сторонами.

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері стратегічного управління підприємствами, питання формування стратегій розвитку саме в умовах інклюзивної економіки залишаються недостатньо розробленими. Потребують подальшого дослідження теоретичні засади інтеграції принципів інклюзивності у систему стратегічного управління, методичні підходи до оцінювання рівня інклюзивного розвитку підприємства, визначення стратегічних пріоритетів, механізмів реалізації інклюзивних стратегій та оцінювання їх економічної, соціальної й управлінської результативності.

Таким чином, необхідність розроблення сучасного теоретико-методичного підходу до формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, який забезпечує одночасне досягнення економічної ефективності, соціальної цінності, стійкості бізнесу та відповідності європейським принципам інклюзивного розвитку, зумовлює актуальність теми дисертаційного дослідження, її наукову новизну та практичну значущість.

2. Наукова новизна представлених результатів, проведених здобувачем досліджень. Ознайомлення з дисертацією дало підстави для позитивної оцінки основних наукових положень, які характеризуються новизною та відображають особистий внесок здобувача.

Наукові положення дисертації сформульовані достатньо коректно, за кожним з них визначено науковий результат, що в сукупності характеризує внесок автора у розвиток теорії та практики стратегічного розвитку підприємств в умовах інклюзивної економіки.

Заслужують на увагу наукові результати, що формують авторське бачення теоретико-концептуального базису інклюзивної стратегії розвитку підприємств, зокрема наступні:

– *теоретичні засади інклюзивної економіки у частині обґрунтування етапів її еволюції та систематизації ключових ознак, що відрізняють її від*

ринкової моделі, представлені у параграфі 1.1 дисертації. Авторський підхід долає фрагментарність і формує цілісне уявлення про інклюзивну економіку як основу сучасної трансформації стратегії розвитку підприємств;

- *удосконалена концептуальна модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці*, яка, на відміну від існуючих моделей стратегічного розвитку, інтегрує принципи холістичного управління та подвійної оптики (с. 49-56). Такий підхід розширює сучасні уявлення про стратегічне управління, дає орієнтири для забезпечення збалансованого врахування інтересів внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів в умовах інклюзивної економіки;

- *уточнення поняття «інклюзивна зрілість підприємства»*, яке розглядається як інтегральна характеристика рівня сформованості, системності та інтегрованості інклюзивних принципів у систему управління, корпоративну культуру, робоче середовище та практики взаємодії зі стейкхолдерами (с. 53-54). Запропоноване трактування розширює теоретичні засади стратегічного управління, конкретизуючи зміст інклюзивного розвитку підприємства як об'єкта стратегічного управління та оцінювання;

- *модель драйверів внутрішньої (с. 132) та зовнішньої (с. 157) інклюзивної зрілості ресторанного господарства*, яка включає взаємопов'язані характеристики з відповідним набором атрибутів та визначає систему ключових чинників формування інклюзивного розвитку підприємства. Це розширює теоретичні підходи до оцінювання й управління інклюзивністю в діяльності підприємств.

Важливий внесок зроблено автором дисертації до розвитку і уточнення науково-методологічних та методичних засад стратегічного управління підприємствами в інклюзивній економіці:

- *науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства* (с. 82-86), шляхом обґрунтування інтегрального індексного підходу, який забезпечує комплексне вимірювання рівня інклюзивності, та

формування науково обґрунтованої інформаційної основи для стратегічного планування розвитку підприємства;

- удосконалено *науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства* (с. 92, рис. 1.9, с. 209, рис. 3.2) шляхом поєднання індикаторів інклюзивної зрілості з матричним підходом до оцінювання результативності;

- розвинено *методичні підходи до діагностики стану інклюзивної зрілості* та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів (рис. 3.3 с. 212) шляхом *обґрунтування моделей типологізації підприємств* на основі інтеграції результатів оцінювання інклюзивної зрілості, ступеня узгодженості стейкхолдерів, кластерного та матричного аналізу. Це створює методичне підґрунтя для обґрунтованого вибору стратегій розвитку відповідно до рівня інклюзивної зрілості підприємства;

- удосконалено *методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень* щодо імплементації інклюзивних практик шляхом систематизації управлінських ініціатив залежно від рівня інклюзивної зрілості окремих атрибутів, типу проблеми та рівня стратегічного управління (пп. 3.2), що сприяє досягненню синергетичного економічного та соціального ефекту.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій. Ознайомлення із дисертаційною роботою здобувача дозволило встановити, що наукові положення, висновки і рекомендації, які одержані за результатами дослідження, свідчать про вирішення поставлених завдань і досягнення мети відносно теоретико-методичного обґрунтування та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємств в інклюзивній економіці.

Об'єкт і предмет дослідження коректно визначені та взаємопов'язані із метою та розділами дисертації, яка характеризується логічною послідовністю, повнотою викладення результатів теоретичних та емпіричних досліджень,

відповідністю темі, що свідчить про цілісність та завершеність кваліфікаційної роботи.

Сформульовані теоретико-методологічні положення базуються на теоретичних знаннях, розумінні сутності, актуальності та специфіки досліджуваної проблематики.

Методологічно коректно та доцільно обрано як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження для вирішення поставлених теоретичних та практичних завдань: діалектичної та формальної логіки, системного підходу, контент-аналізу літературних джерел, методи порівняння, індексний, економіко-статистичного та кластерного аналізу, стратегічного аналізу, формалізації та бального оцінювання тощо.

4. Теоретична та практична значущість наукових результатів.

Теоретичне значення одержаних результатів полягає у розвитку положень теорії інклюзивної економіки та стратегічного управління підприємствами шляхом розширення понятійно-категоріального апарата, удосконалення концептуальних засад формування інклюзивної стратегії розвитку та розроблення нових науково-методичних підходів до оцінювання інклюзивної зрілості підприємств.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання підприємствами під час формування та реалізації стратегій інклюзивного розвитку, оцінювання рівня інклюзивної зрілості, визначенні стратегічних пріоритетів, розробленні шляхів підвищення інклюзивності та оцінюванні результативності їх реалізації. Запропонований інструментарій має прикладний характер, є придатним для впровадження у діяльність підприємств сфери послуг, зокрема закладів ресторанного господарства, а також може бути адаптований до підприємств інших видів економічної діяльності.

Підтвердженням практичної реалізації та апробації результатів дисертаційної роботи стали довідки про впровадження у діяльність ТОВ «УКР-

ТРЕЙД» (довідка про впровадження б/н від 17.12.2025р.) та ТОВ «АРКАДА БІЧ» (довідка про впровадження б/н від 18.02.2026р.).

5. Повнота викладених основних положень дисертації у відкритому друці. Опубліковані праці здобувача, перелік яких наведено на с. 12-14 дисертації свідчить, що всі основні результати дослідження з достатньою повнотою опубліковані у відкритому друці.

За темою дисертації опубліковано 5 наукових статей, 2 з яких у виданнях, що індексуються у науково метричній базі Scopus; 3 у вітчизняних фахових виданнях категорії Б.

Результати апробовані на 5 міжнародних науково-практичних конференціях, 5 тез доповідей оприлюднені з відкритим доступом.

Із праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та результати, які є особистим доробком дисертанта.

6. Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності. Аналіз дисертаційної роботи та наукових публікацій автора, а також результати перевірки із застосуванням системи виявлення текстових збігів свідчать про дотримання принципів академічної доброчесності. Ознак неправомірних текстових запозичень чи інших порушень академічної доброчесності не виявлено. На момент експертизи дисертаційна робота виконана з дотриманням вимог етичних принципів і правових норм наукової діяльності. Підстав для висновку про наявність академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності не виявлено.

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи. Не знижуючи загальний рівень дисертаційної роботи, детальне її вивчення дозволило встановити наявні положення, які можуть стати предметом подальших дискусій.

1. У роботі значну увагу приділено розробленню науково-методичного підходу до оцінювання інклюзивної зрілості, що відображено в положенні

наукової новизни (с. 82-86). Проте недостатньо висвітлено ризики та можливі обмеження їх практичного застосування, зокрема щодо зваженості оцінок окремих атрибутів, специфіки різних сфер діяльності підприємств та впливу зовнішнього середовища.

2. Позитивно слід відзначити спробу автора інтегрувати внутрішні та зовнішні аспекти інклюзивної зрілості в єдину модель оцінювання, що у роботі представлено подальшим розвитком «моделі драйверів внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості ресторанного господарства» (с. 132 і с. 157). Разом із тим, у тексті дисертації недостатньо висвітлено питання відносної вагомості окремих драйверів та їхнього впливу на загальний рівень інклюзивної зрілості. Доцільно було б обґрунтувати, чи всі характеристики мають однаковий вплив на інтегральний показник, чи їх значущість є диференційованою.

3. Безперечною перевагою дослідження є запропонована модель типологізації стратегій розвитку підприємств, яка базується на комплексному використанні інструментів діагностики інклюзивної зрілості, кластерного та матричного аналізу (с. 211-216). Водночас для посилення методичного обґрунтування результату доцільно більш детально розкрити процедуру формування запропонованих моделей, критерії вибору їх кількості та особливості розподілу підприємств між ними, що дало б змогу повніше оцінити емпіричну обґрунтованість запропонованої типології стратегій.

4. Позитивно оцінюючи прикладний характер дослідження, водночас доцільно було б більш чітко визначити межі узагальнення отриманих результатів та обґрунтувати можливості їх використання або адаптації для підприємств інших галузей, враховуючи специфіку обраного об'єкта дослідження – підприємств ресторанного господарства.

5. Текст дисертації містить окремі редакційні та технічні неточності, які мають несистемний характер і не впливають на розуміння змісту роботи, логіку викладення матеріалу та загальну позитивну оцінку дослідження.

Наведені зауваження в цілому не впливають на якість, обґрунтованість і достовірність отриманих результатів дослідження.

8. Загальний висновок. Наведені дискусійні положення не зменшують науково-практичного значення проведеного дослідження та загального позитивного враження від роботи, яка є повністю завершеним та самостійно виконаним науковим дослідженням, що за змістовністю теоретичних положень, науковою новизною, рівнем вирішення поставлених завдань, аргументацією, розробленими практичними рекомендаціями характеризується достатнім науковим, теоретичним та практичним рівнем.

Засновуючись на цьому, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Кравця Кирила Олександровича «Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці» відповідає вимогам чинного «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 (зі змінами та доповненнями). Її автор – Кравець Кирило Олександрович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент:

проректор з навчально-методичної роботи
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця
кандидат економічних наук, професор



Каріна НЕМАШКАЛО

Підпис засвідчую:

вчений секретар
Харківського національного
економічного університету
імені Семена Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК