

РІШЕННЯ
РАЗОВОЇ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ВЧЕНОЇ РАДИ
ПРО ПРИСУДЖЕННЯ СТУПЕНЯ ДОКТОРА ФІЛОСОФІЇ

Здобувач ступеня доктора філософії **КРАВЕЦЬ Кирило**, 1995 року народження, громадянин України,

освіта вища: закінчив у 2018 році Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця за спеціальністю Менеджмент,

працює на посаді викладача кафедри міжнародної економіки і менеджменту Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, м. Харків,

виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Економіка» за спеціальністю 051 «Економіка».

Разова спеціалізована вчена рада ДФ 64.055.084, утворена наказом Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця від «25» червня 2026 року № 230, у складі:

Голови разової спеціалізованої вченої ради –

Тетяни **ЛЕПЕЙКО**, доктора економічних наук, професора, завідувачки кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;

Рецензентів –

Олесі **ЯСТРЕМСЬКОЇ**, доктора економічних наук, доцента, професора кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;

Каріни **НЕМАШКАЛО**, кандидата економічних наук, професора, проректора з навчально-методичної роботи, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця;

Офіційних опонентів –

Ольги **КИРИЛЕНКО**, доктора економічних наук, професора, професора кафедри фінансів ім. С.І. Юрія, Західноукраїнський національний університет;

Ганни **ЧМІЛЬ**, доктора економічних наук, професора, професора кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет,

на засіданні «25» серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» **Кирилу КРАВЦЮ** на підставі публічного захисту дисертації «Формування

стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці» за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертацію виконано у Харківському національному економічному університеті імені Семена Кузнеця, Міністерство освіти і науки України, м. Харків.

Науковий керівник – Вікторія КОЗУБ, кандидат економічних наук, доцент, професор кафедри міжнародної економіки і менеджменту, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця.

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, в якому містяться нові науково обґрунтовані результати проведених здобувачем досліджень, присвячених узагальненню теоретичних положень та розробленню практичних рекомендацій щодо формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. У дисертації досліджено теоретичні засади інклюзивної економіки у частині обґрунтування етапів її еволюції та систематизації ключових ознак, що відрізняють її від ринкової моделі. Уточнено категоріальний апарат теорії інклюзивної економіки шляхом концептуалізації поняття «інклюзивна зрілість підприємства». Запропоновано теоретичну модель холістичної стратегії розвитку підприємства, побудовану за принципом подвійної оптики. Розвинено науково-методичний підхід до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства, що ґрунтується на інтегральному індексному методі та враховує ступінь узгодженості сприйняття інклюзивності внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Запропоновано науково-прикладний інструментарій діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства, що базується на використанні матричного підходу. Проведено макроекономічний та галузевий аналіз передумов формування стратегії розвитку закладів ресторанного господарства в умовах воєнного стану. Запропоновано моделі драйверів внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості закладу ресторанного господарства та проведено оцінювання зазначених драйверів на прикладі закладів ресторанного господарства України. Розвинуто моделі типологізації стратегій розвитку підприємств на основі діагностики стану інклюзивної зрілості та наявного ступеня узгодженості стейкхолдерів, кластерного й матричного аналізу взаємозв'язку інклюзивної зрілості та результативності. Сформовано стратегічний набір ініціатив для підвищення внутрішньої та зовнішньої інклюзивності і досягнення синергетичного економічного та соціального ефекту. Досліджено теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо

формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці, що має істотне значення для галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Здобувач має 10 наукових публікацій за темою дисертації, з них 5 наукових публікацій відповідають вимогам пунктів 8, 9 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 від 12 січня 2022 року № 44 (із змінами):

1. Shtal T., Pliekhanova T., Kravets K., & Ohienko N. (2023). Risk factors determination of enterprise external and internal environment during project implementation. *Economics of Development*. 2023. № 22(2). Pp. 19-27.

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.19>

URL:

<https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development, 2023, Vol.%2022 No. %202-19-27.pdf>

2. Shtal T., Pliekhanov K., Kravets K., & Bochkov D. (2024). Trends in the development of digital subscription services in international markets. *Economics of Development*. 2024. № 23(1). Pp. 62-69.

DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/1.2024.62>

URL:

<https://ecdev.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20of%20Development, 2024, Vol.%2023, No. 1 -62-69.pdf>

3. Кравець К. О. Холістична модель стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці. *Бізнес Інформ*. 2024. №11. С. 363–369.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-11-363-369>

URL: [https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-363_369.pdf)

[11_0-pages-363_369.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-11_0-pages-363_369.pdf)

4. Кравець К. О. Реалізація стратегії розвитку закладу ресторанного господарства в умовах інклюзивної економіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. № 10(4). С. 272–275.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-53>

URL: <https://ujae.org.ua/realizatsiya-strategij-rozvytku-zakladu-restorannogo-gospodarstva-v-umovah-inklyuzyvnoyi-ekonomiky/>

5. Кравець К. О. Моделювання та оцінювання інклюзивної зрілості для формування стратегій розвитку підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. № 11(1). С. 411-416.

DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2026-1-79>

URL: <https://ujae.org.ua/modelyuvannya-ta-otsinyuvannya-inklyuzyvnyi-zrilosti-dlya-formuvannya-strategij-rozvytku-pidpryyemstv/>

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Офіційний опонент Ольга Павлівна КИРИЛЕНКО, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів ім. С.І. Юрія Західноукраїнського національного університету, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. У підрозділі 1.1 автором виокремлено шість періодів становлення концепції інклюзивної економіки (початок 2000-х як боротьба з бідністю; 2009-2015 у контексті наукового дискурсу про справедливість і зростання; з 2015 р. до 2019, як парадигма сталого розвитку; потім період COVID-19; постковідний період та період гібридних загроз) (с. 42-43). Періодизація є змістовно насиченою, однак формальний критерій розмежування періодів експліцитно не сформульовано. Доцільно було б навести узагальнену таблицю з чіткими межовими ознаками кожного етапу, що посилює наукову структурованість цього етапу дослідження.

2. Наведена модель холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці заслуговує позитивної оцінки, однак потребує більш чіткого визначення меж її застосування залежно від масштабу підприємства, рівня його організаційної зрілості та специфіки галузі. Автор також зазначає, що запропонована модель сприяє створенню цінності для всіх зацікавлених сторін, включаючи суспільство і навколишнє середовище (с. 49) , але не розкриває, яким саме чином. Створення цінності доцільно було б представити через набір відповідних дій або характеристик для кожної із зацікавлених сторін, що підсилило б завершеність даного пункту наукової новизни.

3. Запропонований процес і безпосередньо методичний інструментарій визначення інтегрального індексу внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості є вагомим науковим результатом, однак відкритим залишається питання його часової стійкості. Очевидно, що зміни пришвидшуються, а трансформації поглиблюються, що зумовлює доцільність періодичного вимірювання і контролю інклюзивної зрілості. Відповідно, за доцільне вважаю позначити на рис. 1.8, с.79 циклічність і безперервність процесу та надати рекомендації щодо безпосередньо періодичності вимірювання індексу інклюзивної зрілості.

4. Дискусійним моментом є обґрунтування складу та ієрархії п'яти складових зовнішньої інклюзивної зрілості, до якої включено просторову, цифрову, емоційну, продуктова та комунікаційну складові (параграф 1.2). Воно послідовно виводяться автором, спираючись на огляд літератури, що методологічно достатньо коректно. Водночас не зрозуміло, чи є цей перелік вичерпним і чи перевірявся він на предмет повноти окремо від подальшого емпіричного етапу, чи є суто результатом дедуктивного відбору за літературними джерелами.

5. Авторське визначення поняття «інклюзивна зрілість» (с. 53), яке винесено у пункт наукової новизни, спирається на ідею рівнів сформованості й системності практик, що за своєю логікою близьке до відомих моделей зрілості. Цей теоретичний зв'язок у дисертаційній роботі не позиціонується явно на теоретичній базі, проте його визнання й порівняння підвищило б методологічну прозорість запропонованої категорії.

6. Запропонована здобувачем типологізація стратегій розвитку підприємств залежно від рівня інклюзивної зрілості пройшла апробацію на підприємствах ресторанного господарства. На перший погляд вона достатньо універсальна, вважаю за доцільне ширше обґрунтувати можливість її використання для підприємств інших видів економічної діяльності, що дозволило б у майбутньому масштабувати прикладні рекомендації та підвищити їх економічний і соціальний ефект.

Офіційний опонент Ганна Леонідівна ЧМІЛЬ, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом Державного біотехнологічного університету, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. Не дивлячись на значний внесок автора дисертації у теорію, деякі положення дисертації потребують чіткішого розмежування з уже існуючими науковими розробками. Зокрема, доцільно більш переконливо показати, у чому саме полягає відмінність запропонованої концептуальної моделі холістичної стратегії розвитку підприємства (рис. 1.2, с. 49) від відомих моделей стратегічного управління, заснованих на принципах сталого розвитку, ESG та стейкхолдерського підходу.

2. Уточнене у розділі 1 поняття «інклюзивна зрілість підприємства», подане на с. 53 дисертації, має важливе значення для розвитку теорії інклюзивної економіки, проте заслуговує на подальше теоретичне обґрунтування. Незважаючи на запропоноване авторське визначення, доцільно

було б глибше розкрити його співвідношення з такими відомими теоретичними конструктами як «соціальна відповідальність бізнесу», «ESG-зрілість підприємства», що дозволило б чіткіше визначити межі використання поняття «інклюзивна зрілість підприємства».

3. У представленому положенні наукової новизни «модель драйверів внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості ресторанного господарства» (с. 132; с. 157) простежується певна логічна неузгодженість між змістом моделі та сформульованими результатами її використання. Зокрема, модель охоплює драйвери внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості, однак серед практичних результатів зазначено розроблення стратегічних рішень лише щодо підвищення внутрішньої інклюзивної зрілості. Доцільно чіткіше пояснити, яким чином результати оцінювання зовнішньої інклюзивності враховуються при формуванні стратегічних рішень та розвитку підприємства.

4. Потребує уточнення побудова матриці співвідношення інклюзивності та результативності підприємств вибіркової сукупності, наведена на рис. 3.2. У сучасній методології використання матричних моделей стратегічного аналізу, зокрема BCG, McKinsey та інш., загальноприйнятим є розміщення найбільш бажаного або цільового стану у правому верхньому квадранті, що відповідає найвищим значенням досліджуваних параметрів. У запропонованій автором матриці квадранти розташовано в протилежній логіці. Внаслідок цього найкраще поєднання високого рівня інклюзивності та високої результативності займає лівий верхній сектор. Такий підхід потребує або перегляду графічного представлення, або додаткового методологічного обґрунтування.

5. На мій погляд, доцільно додатково уточнити також інтерпретацію результатів матричного аналізу (пп. 3.1. дисертації). Зокрема, твердження про позитивний взаємозв'язок між інклюзивною зрілістю та результативністю підприємства (с. 211) необхідно більш чітко узгодити з висновком про те, що визначальним чинником економічного ефекту є не лише рівень інклюзивної зрілості, а й ступінь її процесної інтеграції у середовище підприємства та величина розриву (GAP).

6. Практична апробація розробленого методичного інструментарію є дещо обмеженою. Більшість авторських розробок перевірено на матеріалах закладів ресторанного господарства. Для підтвердження універсальності запропонованих підходів доцільно було б продемонструвати можливості їх використання на підприємствах інших галузей економіки.

7. У дисертаційній роботі багато таблиць, які займають одну або більше сторінку, для полегшення сприйняття матеріалу їх краще розміщувати у додатках.

Рецензент Олеся Олександрівна ЯСТРЕМСЬКА, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, надала позитивний відгук із зауваженнями:

1. Концепція інклюзивної стратегії розвитку могла б бути глибше інтегрована із сучасними процесами цифрової трансформації бізнесу. У сучасних умовах цифрові технології, штучний інтелект, цифрова доступність, омніканальні комунікації та автоматизація дедалі більше визначають рівень інклюзивності підприємств. У роботі цифрова складова розглядається переважно як один із драйверів зовнішньої інклюзивності, однак потенціал цифрової трансформації як системного чинника розвитку інклюзивної економіки розкрито недостатньо. Подальше поєднання концепції інклюзивної зрілості з цифровою зрілістю підприємства могло б стати перспективним напрямом розвитку авторської концепції.

2. Подальшого розвитку потребує питання управління стратегічними ризиками реалізації інклюзивної стратегії. Дисертація переважно акцентує увагу на позитивних результатах впровадження інклюзивних практик. Разом із тим будь-які стратегічні зміни супроводжуються ризиками, зокрема фінансовими, організаційними, поведінковими, кадровими або репутаційними. Було б доцільно доповнити авторський методичний інструментарій оцінюванням ризиків реалізації інклюзивної стратегії, що підвищило б його прикладну цінність для практики стратегічного управління.

3. Автором запропоновано значний перелік управлінських рекомендацій залежно від рівня інклюзивної зрілості підприємства, що безумовно підвищує практичну цінність дисертації. Водночас практична реалізація будь-якої стратегії пов'язана з обмеженістю фінансових, кадрових та організаційних ресурсів. У зв'язку з цим доцільним було б доповнити запропонований методичний інструментарій механізмом пріоритизації стратегічних ініціатив залежно від очікуваного економічного, соціального та організаційного ефекту, необхідного обсягу інвестицій, складності реалізації та строків окупності. Такий підхід дозволив би підприємствам визначати першочерговість реалізації заходів і підвищив би адаптивність запропонованої моделі до умов реальної управлінської практики.

4. Перспективним напрямом розвитку запропонованого методичного інструментарію вважаю його адаптацію до перспектив подальшого інноваційного розвитку підприємств в інклюзивній економіці. У розділі 3 автором запропоновано комплексний методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо підвищення рівня інклюзивної зрілості підприємства, який відзначається практичною спрямованістю та логічною завершеністю. Разом із тим сучасний розвиток інклюзивної економіки дедалі більше пов'язується не лише з упровадженням інклюзивних практик, а й зі здатністю підприємств до безперервного створення та комерціалізації інновацій. У зв'язку з цим перспективним напрямом подальшого розвитку запропонованого автором методичного підходу може стати інтеграція механізмів управління інноваційною діяльністю у процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Зокрема, доцільним видається врахування впливу інноваційного потенціалу підприємства, відкритих інновацій, цифрових технологій, розвитку людського капіталу та міжорганізаційної взаємодії на формування інклюзивної зрілості. Це дозволило б розширити сферу застосування запропонованого інструментарію та підвищити його адаптивність до сучасних умов розвитку економіки знань і інноваційної трансформації бізнесу.

5. Глибшого теоретичного позиціонування потребує місце авторської концепції у сучасній теорії стратегічного управління. Автор обґрунтовує необхідність формування стратегії розвитку підприємства на засадах інклюзивної економіки та пропонує власну холістичну модель стратегічного розвитку (пп. 1.2). Водночас робота базується на результатах літературного огляду, спирається на погляди і публікації зарубіжних та українських вчених без подальшого порівняння запропонованої концепції із сучасними теоріями стратегічного розвитку. Унаслідок цього не зрозумілим є результат, чи це є розвиток уже існуючих концепцій або їх інтеграція. Чіткіше визначення місця авторської концепції у сучасному науковому дискурсі посилило б її теоретичну переконливість.

Рецензент Каріна Ромеовна НЕМАШКАЛО, кандидат економічних наук, професор, проректор з навчально-методичної роботи Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, надала позитивний відгук із зауваженнями:

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.

Голова спеціалізованої вченої ради Тетяна Іванівна ЛЕПЕЙКО, доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, надала позитивний відгук без зауважень.

Результати відкритого голосування:

«За» 5 членів ради,

«Проти» 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада ДФ 64.055.084 присуджує Кирилу КРАВЦЮ ступінь доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової спеціалізованої
вченої ради



Тетяна ЛЕПЕЙКО
(власне ім'я та прізвище)