

ВІДГУК
офіційного опонента

професора кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом Державного біотехнологічного університету,
доктора економічних наук, професора **Чміль Ганни Леонідівни**
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»

Актуальність теми дисертації

За сучасних умов розвитку соціально-економічних систем концепція інклюзивної економіки набуває дедалі більшого теоретичного та практичного значення, що зумовлено перенесенням акцентів із досягнення суто економічного зростання на соціально справедливий розподіл, розширення можливостей участі різних категорій населення у створенні та споживанні економічних благ.

Для українських підприємств проблематика формування інклюзивної економіки набуває особливої гостроти в умовах воєнних викликів, необхідності реінтеграції ветеранів та осіб з інвалідністю внаслідок бойових дій, масштабної внутрішньої міграції населення, а також євроінтеграційних процесів, що вимагають гармонізації із стандартами Європейського Союзу щодо соціальної інклюзії, зайнятості та доступності. Відповідно до цілей сталого розвитку ООН, підприємства як первинна ланка економічної системи стають ключовими суб'єктами реалізації принципів інклюзивності на практиці.

Водночас підприємства функціонують в умовах перманентної кризи та викликів обмеженості ресурсів і невизначеності зовнішнього середовища, що зумовлює об'єктивну потребу в розробці ефективних стратегій інклюзивного розвитку. Традиційні підходи, характерні для економічних теорій класичної, неокласичної школи здебільшого орієнтовані на максимізацію прибутку та ринкової частки, залишаючи поза увагою соціальний вимір діяльності підприємства, зокрема його роль у забезпеченні рівних можливостей та інклюзивного простору для споживачів і працівників. Це створює науково-практичну прогалину між концепцією інклюзивної економіки на макрорівні та інструментарієм на мікрорівні підприємства.

Актуальність теми дослідження зумовлюється недостатньою теоретичною обґрунтованістю та системного прикладного розроблення науково-методичного інструментарію для формування стратегій розвитку підприємства, які б інтегрували принципи інклюзивності (доступність, різноманітність, рівність можливостей) із показниками результативності складових стратегічного управління.

Недостатня наукова розробленість теми дисертації, прикладна затребуваність результатів зумовлюють актуальність обраної теми дисертаційної роботи.

Зв'язок теми дисертаційної роботи

Результати наукового дослідження здобувача пов'язані із виконанням планових науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, зокрема НДР: «Інноваційні напрями розвитку підприємства у цифровій економіці» (договір №85-46 від 16.03.2023 р.; ДР №0123U102158); «Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах цифровізації» (договір №235-46 від 19.08.2024 р.; ДР № 0124U003782); «Пріоритетні напрямки виходу українських розробників цифрових послуг на ринки країн Європейського Союзу в умовах післявоєнного відновлення» (договір №245-46 від 30.07.2025 р.; ДР № 0125U003157).

Внесок здобувача у виконання вказаних планових науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця є змістовно окресленим, що зазначено у дисертаційній роботі на с. 18 та підтверджено відповідними довідками, наведеними у додатках (с. 293–295) до дисертації.

Основні теоретико-практичні розробки впроваджено в організацію навчального процесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка про впровадження № 26/86-02-31/2 від 23.03.2026 р.), що свідчить про затребуваність результатів дослідження автора дисертації не лише в науковій, але й в освітній сфері.

Ступінь наукової обґрунтованості одержаних результатів та відповідність темі дисертації

Автором дисертації запропоновано нове вирішення науково-прикладного завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Вивчення дисертації та опублікованих праць здобувача дозволяє визначити найбільш вагомий науковий результат, які становлять зміст наукової новизни дослідження. До них слід віднести наступні.

Перш за все, *удосконалення концептуальної моделі холістичної стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці* (рис. 1.2, с. 49), яка на відміну від відомих, ґрунтується на запропонованому принципі подвійної оптики. Даний підхід є внеском в теорію стратегічного розвитку підприємства і дозволяє оцінити зовнішню та внутрішню інклюзивну зрілість підприємства, поєднуючи концепції DEI (доступність, різноманітність, рівність можливостей) та зацікавлених сторін, а також інтегрувати соціальні, економічні та управлінські складові в єдину систему стратегічних рішень.

Наукову і прикладну цінність мають результати, пов'язані із удосконаленням науково-методологічного апарата економічної науки.

Удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання інклюзивної зрілості підприємства (с. 82-86), що ґрунтується на відомому інтегральному індексному методі, дозволило *розширити методологію оцінювання інклюзивності підприємства* через включення стейкхолдерського виміру та узгодженості сприйняття.

Новизна підходу полягає у запровадженні переходу від оцінювання окремих характеристик або внутрішніх організаційних практик до комплексної інтегральної оцінки, яка враховує узгодженість сприйняття інклюзивності різними групами стейкхолдерів. Це дозволяє розширити існуючі наукові уявлення про механізми вимірювання інклюзивного розвитку підприємств, обґрунтувати взаємозв'язок між внутрішньою та зовнішньою інклюзивністю, сформулювати методичну основу для порівняльного оцінювання підприємств, ідентифікації стратегічних розривів та подальшого розвитку моделей стратегічного управління в умовах інклюзивної економіки.

Важливе теоретичне і практичне значення має *удосконаленого науково-прикладного інструментарію діагностики результативності стратегії інклюзивного розвитку підприємства*, полягає у розвитку науково-методичних засад оцінювання ефективності стратегій розвитку шляхом інтеграції показників впровадження інклюзивних практик із системою економічних і поведінкових результатів, що розширює існуючі підходи до стратегічного аналізу підприємств.

Запропонований автором підхід полягає у співвіднесенні змінних матриці (рис. 1.9) вимірюваних інклюзивних практик (рівня зрілості інклюзивних практик підприємства) із основними економічними (середній чек; обсяг виручки на одне посадкове місце в розрахунку на одного працюючого) та поведінковими (лояльність клієнтів; плинність кадрів) результатами. Заслуговує також на увагу критеріально обґрунтована авторська логіка інтерпретації квадрантів матриці (рис. 3.2.).

Впровадження цього науково-прикладного результату в практичну діяльність підтвердило позитивний ефект (довідка про впровадження б/н від 17.12.2025р.).

Вагомим науковим здобутком є розвинення автором типологізації стратегій інклюзивного розвитку підприємств (с. 209-212) шляхом запровадження нової багатокритеріальної логіки їх вибору, що ґрунтується на одночасному врахуванні рівня інклюзивної зрілості підприємства, узгодженості сприйняття інклюзивності персоналом і клієнтами та співвідношення рівня впровадження інклюзивних практик з економічними і поведінковими результатами. Це дозволило на основі кластерного та матричного аналізу визначити критерії віднесення підприємств до відповідних стратегічних типів і обґрунтувати напрями переходу від наявного до цільового стану.

Практична цінність визначається можливістю застосування запропонованої типології як інструменту вибору та коригування стратегічних

напрямів розвитку підприємств залежно від їх фактичного стану та стратегічних цілей.

Запропонований здобувачем у розділі 3 *методичний інструментарій обґрунтування стратегічних рішень щодо імплементації інклюзивних практик*, який, на відміну від існуючих, інтегрує оцінювання поточного рівня інклюзивної зрілості окремих атрибутів, типологію виявлених проблем та багаторівневу систему стратегічного управління (корпоративний, бізнесовий, функціональний і операційний рівні). Це забезпечує формування диференційованого стратегічного набору управлінських ініціатив, спрямованих на підвищення внутрішньої та зовнішньої інклюзивної зрілості підприємства та створення передумов для досягнення економічних і соціальних результатів.

Внесок автора дисертації полягає у розвиненні методичних засад стратегічного управління інклюзивним розвитком підприємств шляхом інтеграції діагностики інклюзивної зрілості, типології проблем та ієрархії рівнів управління у єдиний механізм обґрунтування стратегічних рішень.

Слід також зацентувати на емпіричних дослідженнях, здійснених автором та викладених у розділі 2 дисертації. Зокрема, отриманні нових емпіричних доказів щодо особливостей формування стратегій розвитку підприємств ресторанного господарства в умовах воєнної економіки та інклюзивної трансформації.

Результати макроекономічного і галузевого аналізу (пп. 2.1.) дозволили визначити сучасні чинники, що обмежують розвиток підприємств, зокрема дефіцит людського капіталу, зміну структури попиту та посилення конкуренції за персонал, що стало підґрунтям для обґрунтування необхідності формування стратегій інклюзивного розвитку. Проведене автором польове дослідження із застосуванням методу SAWI (пп. 2.2. і пп. 2.3.) забезпечило отримання первинної емпіричної інформації щодо рівня впровадження інклюзивних практик, особливостей їх сприйняття стейкхолдерами та дозволило сформулювати інформаційну базу для побудови моделей оцінювання інклюзивної зрілості підприємств.

Безперечною перевагою дисертації є також *подальший розвиток теоретичних засад інклюзивної економіки*, зокрема *уточнення етапів її еволюції*, систематизація ключових характеристик, що відрізняють її від ринкової моделі (с. 42-43). Також *концептуалізація поняття «інклюзивна зрілість підприємства»* (с. 53-54). Запропоноване визначення є логічно обґрунтованим та може використовуватися в науковому обігу та освітній діяльності.

Заслуговує на увагу *модель драйверів*, що систематизує внутрішні та зовнішні чинники формування інклюзивної зрілості через сукупність взаємопов'язаних характеристик та відповідних атрибутів (с. 132; табл. 2.9, с. 151-152; с. 157; табл. 2.12, с. 179-180), і поглиблює наукові уявлення про структуру, механізми формування та взаємозв'язок внутрішньої і зовнішньої складових інклюзивного розвитку підприємства. Це створює теоретичне підґрунтя для подальшого розвитку моделей оцінювання

інклюзивної зрілості та дослідження впливу окремих драйверів на стратегічний розвиток підприємств.

Основні наукові положення, які захищаються, обґрунтовані та підтверджені коректним використанням методології наукових досліджень, що *підтверджує опанування Кравцем Кирилом Олександровичем фахових компетентностей доктора філософії з економіки*. Викладення матеріалу дисертаційної роботи підпорядковане загальній концепції наукового дослідження, корелює із логікою сходження від теорії до практики.

Отримані автором наукові результати, у відповідності до поставлених завдань дослідження, є логічними і не суперечливими, а також підтверджуються достатньою апробацією на 5 міжнародних науково-практичних конференціях та впровадженням у практичну діяльність суб'єктів господарювання.

Теоретичні дослідження базуються на узагальненні та систематизації фундаментальних положень економічної теорії, детально опрацьованих наукових концепціях вітчизняних і зарубіжних учених, список використаних джерел містить 200 найменувань. Достовірність наукових результатів забезпечується врахуванням представницької кількості факторів, що впливають на вирішення поставлених у дисертації завдань, обґрунтованим вибором основних припущень, комплексним використанням сучасних методів дослідження.

Обґрунтованість одержаних результатів підтверджується використанням значного обсягу матеріалу за результатами власних досліджень.

Усі наукові положення, висновки та прикладні результати, одержані здобувачем, відповідають темі дисертаційної роботи.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів є достатнім і відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць, поданих на здобуття ступеня доктора філософії.

Загалом представлені у дисертації результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості, достовірності та практичної значущості, а їх сукупність свідчить про вагомий внесок автора у розвиток теорії та практики стратегічного управління підприємствами в умовах становлення інклюзивної економіки.

Повнота викладених основних положень дисертації в опублікованих працях

За темою дисертаційної роботи опубліковано 10 наукових праць, серед яких 5 статей у вітчизняних фахових виданнях, з них 2 статті у виданні, що індексується у наукометричній базі Scopus (категорія А) та 3 статті у виданнях, віднесених до категорії Б. Результати достатньо апробовані та представлені на міжнародних науково-практичних конференціях

із публікацією 5 тез доповідей. Особистий внесок автора у наукові праці, опубліковані у співавторстві відображений у дисертації на с. 12-13.

Із наукових публікацій, опублікованих у співавторстві, у дисертації використані лише ті положення, які є результатом одноосібного дослідження здобувача.

Відповідність встановленим вимогам до академічної доброчесності

Ознайомлення з текстом дисертаційної роботи, звітом про перевірку та опублікованими науковими працями автора дає підстави стверджувати, що ознак порушення академічної доброчесності не встановлено. Використані джерела наведено коректно, посилання на наукові праці оформлено належним чином, а запозичення ідентифіковано відповідно до чинних вимог.

Дисертація складається з анотації українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 7 додатків, які містять уточнюючі таблиці, рисунки та документи, що підтверджують результати апробації наукових досліджень.

Зміст дисертаційної роботи відповідає назві та логіці проведених досліджень. Дисертаційна робота виконана з використанням загально визначеної наукової термінології, оформлена відповідно до вимог МОН України. Матеріал чітко структурований і викладений у логічній послідовності.

Викладені ідеї, наукові концепції та матеріали проведених досліджень розроблені здобувачем самостійно, не містять текстових запозичень інших авторів без посилання на джерело.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Оцінюючи позитивно виконане дослідження, слід висловити окремі зауваження та міркування для предметної дискусії під час захисту.

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 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 ін., 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 б було розмістити в додатках.

У цілому наведені зауваження мають рекомендаційний характер, не знижують наукової цінності отриманих результатів та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Загальний висновок

Проведена експертиза дисертації Кравця Кирила Олександровича «Формування стратегії розвитку підприємства в інклюзивній економіці» дає підстави вважати її завершеною кваліфікаційною науковою працею, виконаною здобувачем самостійно. Робота містить нові науково обґрунтовані теоретичні та емпіричні результати проведених досліджень, що в сукупності вирішують актуальне для економічної науки науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розробці науково-практичних

рекомендацій із формування стратегії інклюзивного розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

Методи проведених досліджень свідчать про оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.

Основні положення дисертаційної роботи з достатньою повнотою опубліковані у відкритому друці, обговорені й схвалені на міжнародних науково-практичних конференціях, пройшли практичну та дидактичну апробацію.

Дисертаційна робота виконана з дотриманням норм академічної доброчесності.

Отже, за актуальністю, науковою новизною та практичною значущістю, мірою обґрунтованості теоретичних та емпіричних результатів дослідження, а також за обсягом, змістом, рівнем виконання наукового завдання, достовірністю наукових результатів, повнотою викладення отриманих результатів в опублікованих працях дисертаційна робота на здобуття ступеня доктора філософії відповідає «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), а її автор – Кравець Кирило Олександрович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент

професор кафедри маркетингу,
управління репутацією та клієнтським досвідом
Державного біотехнологічного університету,
доктор економічних наук, професор



Ганна ЧМІЛЬ

Підпис Чеміль Г.
ЗАСВІДЧУЮ
Керівник відділу діловодства ДБТУ
Вікторія Мовчан