

## РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, заступника директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури  
Західноукраїнського національного університету **Борисяк Олени Володимирівни** на дисертацію Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент

### **Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами**

Забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств сьогодні реалізовується через застосування адаптаційного підходу до розробки та представлення туристичних послуг на ринку. Особливе значення має інтеграція засад сталого розвитку та цифрової трансформації у планування та організацію бізнес-процесів. З огляду на це, надання туристичних послуг направлено на задоволення таких потреб клієнтів як інклюзивність туристичних дестинацій, збереження культурної спадщини, підтримку ментального здоров'я, попередження зміни клімату, збереження біорізноманіття, циркулярне використання ресурсів, енергозбереження та енергоефективність. За таких умов ключовим завданням туристичних підприємств є посилення інноваційного розвитку бізнес-процесів.

У контексті вирішення даного питання, наукову і практичну цінність має дисертація Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств». У дослідженні зосереджено увагу на теоретико-методичному обґрунтуванні та практичній розробці інструментарію інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств.

Дисертаційну роботу підготовлено у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою “Оцінка інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу у сфері гостинності” (державний реєстраційний номер 0125U001546). Авторський внесок полягає у дослідженні механізмів впровадження інноваційних технологій у діяльність

підприємств сфери гостинності, критеріїв оцінювання ефективності інноваційних процесів та факторів, що впливають на результативність інноваційного розвитку туристичних і готельно-ресторанних підприємств.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

У дисертаційній роботі поглиблено теоретико-методичні засади та запропоновано науково-практичні напрями організації інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств. В основу дослідження закладено новітні тренди розвитку ринку туристичних послуг, що включають цифровізацію, сервісну унікальність і мережеве мислення. Зважаючи на це, обґрунтовано, що інноваційна трансформація туристичної галузі має здійснюватися на основі системного підходу з урахуванням кластерної приналежності підприємств та рівня їх цифрової зрілості, що передбачає розробку та імплементацію багаторівневих соціально-економічних інструментів, адаптованих до інноваційного потенціалу конкретного суб'єкта, а також формування механізмів екосистемної взаємодії між учасниками туристичного ринку з акцентом на партнерсько-кластерну співпрацю та управління знаннями.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних аспектів управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Представлені наукові положення, висновки та рекомендації у дисертаційній роботі ґрунтуються на засадах сталого розвитку, цифрової трансформації та інклюзивної економіки. Особливістю дисертаційної роботи є проведення комплексної оцінки впливу цифровізації та інноваційних стратегій на бізнес-адаптацію туристичних підприємств в умовах воєнного стану, зокрема через призму новітніх маркетингових механізмів і цифрових екосистем.

У процесі виконання дисертаційної роботи застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних і економіко-статистичних методів, що

забезпечили досягнення поставленої мети та реалізацію окреслених завдань дослідження. Теоретико-методологічну базу дослідження було сформовано на основі використання методу індукції та дедукції, аналізу й синтезу, абстрагування, узагальнення та системного підходу – для розкриття генезису бізнес-процесів туристичних підприємств, визначення їхніх типових ознак та структури, а також формалізації інноваційних пріоритетів розвитку. Для вивчення факторів впливу на інноваційну активність, а також інституційного середовища туристичної галузі використано методи структурно-функціонального аналізу, діагностики внутрішнього і зовнішнього середовища, причинно-наслідкового моделювання та експертного оцінювання.

Для обробки емпіричних даних використовувалось програмне забезпечення Microsoft Excel, що дало змогу реалізувати методи динамічного, порівняльного, індексного аналізу, а також коефіцієнтної бальної оцінки. Застосування кореляційного і регресійного аналізу було направлено на виявлення кількісних залежностей між характеристиками інноваційної активності та параметрами функціонування підприємств. За допомогою кластерного методу здійснено типологізацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційного розвитку, що дало змогу побудувати адаптивну модель управління для кожного кластеру. Для обґрунтування соціально-економічних інструментів управління інноваційністю використовувались методи багатофакторного аналізу, класифікації й типологізації, що дало змогу побудувати узагальнену модель інноваційного управління туристичним підприємством у посткризовий період.

Структура дисертації є логічною та включає такі компоненти: теоретико-методичні засади інноваційного розвитку туристичних підприємств; аналіз інноваційності бізнес-процесів туристичних підприємств; напрями інноваційного розвитку в управлінні бізнес-процесами на підприємствах туристичної галузі.

У дисертації представлено генезис та особливості формування бізнес-процесів туристичних підприємств (с. 26-38). Узагальнено властивості бізнес-

процесів туристичних підприємств. У роботі проаналізовано основні бізнес-процеси туристичного підприємства за такими напрямками: розробка стратегії, аналіз ринку і потреб споживачів, формування туристичного продукту, управління персоналом, управління фінансовою діяльністю, забезпечення ресурсами, контроль над ефективністю діяльності. Розглянуто міждисциплінарний підхід до дослідження бізнес-процесів, який забезпечує можливість більш точної діагностики проблемних аспектів функціонування туристичних підприємств та розробки дієвих рішень щодо їх інноваційного розвитку. Здійснено систематизацію підходів до класифікації бізнес-процесів.

Розглянуто типологізацію інновацій в туристичному бізнесі, враховуючи функціонування українського туристичного сектору в умовах війни та економічної турболентності. Доведено, що інноваційна активність є ключовим фактором зростання дохідності, підвищення продуктивності праці та покращення фінансових показників діяльності туристичних підприємств. Представлено можливості та ризики інноваційних пріоритетів розвитку підприємств туристичної галузі (с. 43).

Досліджено фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств через призму співвідношення міжнародних та локальних тенденцій (с. 50-63). Сформовано основні рівні впливу чинників на інноваційну активність підприємств туристичної сфери. Відзначено вплив застосування штучного інтелекту та зміни клімату на діяльність туристичних підприємств.

Розглянуто стан і динаміку розвитку підприємств туристичної галузі України у розрізі розвитку міжнародного ринку (с. 66-80). Ідентифіковано геополітичну нестабільність як критичний фактор стагнації туристичної галузі, що верифікується максимальними показниками індексу геополітичних ризиків. Встановлено, що малий бізнес формує базову складову галузі в Україні, тоді як сегмент великих та середніх організацій демонструє мінімальну представленість.

Проведено оцінку інноваційного середовища та його вплив на туристичну галузь України (с. 81-95). Аналіз даних Індексу глобальних інновацій виявив

структурні диспропорції в національній інноваційній екосистемі, зокрема, діагностовано низькі показники в сфері інституційної стабільності та регуляторного середовища, що створює бар'єри для технологічної модернізації туристичного сектору. Проведено кореляційний аналіз для оцінки взаємозв'язків між різними факторами, що впливають на розвиток туристичної галузі та бізнес-середовища (с. 88-91). Метод пропорційного коригування базувався на оцінці рівня впливу війни на різні сфери, що визначається через аналіз основних факторів: фізичних руйнувань, безпекових ризиків, економічної нестабільності та адаптаційних можливостей окремих секторів. Коригувальні коефіцієнти ґрунтувались на фактичних змінах економічного, соціального та інфраструктурного середовища, що дозволяє отримати обґрунтований прогноз розвитку сфери туризму в Україні. Встановлено позитивну кореляцію між екологічною стійкістю та рівнем цифровізації, що свідчить про використання цифрових технологій, яке сприяє зменшенню негативного впливу туризму на довкілля, наприклад, через оптимізацію логістики, зниження споживання ресурсів та впровадження «зелених» технологій.

Емпіричне дослідження інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі включало вибірку з п'ятдесяти малих підприємств туристичної галузі України. Звернена увага на рівень інноваційної трансформації туристичних підприємств через створення специфічних туристичних продуктів, адаптованих до реалій війни та розвитку цифрових технологій. Досліджувана вибірка інтегрувала готельні структури, туроператорські та турагентські компанії, орієнтовані переважно на комерціалізацію туристичних послуг та надання консультативного супроводу. Представлено переваги й потенційні ризики застосування цифрових технологій в діяльність малих туристичних підприємств. Отримані емпіричні результати засвідчили домінуючу роль цифровізації у процесі бізнес-адаптації до кризових викликів та зміцненні конкурентних позицій малого підприємництва вітчизняного туристичного сектору (с. 101-103). Зокрема, проведений

регресійний аналіз виявив статистично релевантні позитивні кореляції між застосуванням цифрових технологій, інноваційною діяльністю та зростанням операційної ефективності підприємницьких структур (с. 104-107).

Застосовано метод кластерного аналізу до визначення рівня інноваційного розвитку туристичних підприємств (с. 118-129). У результаті отримано три кластери: кластер 1 - підприємства з високою інноваційною активністю та технологічним домінуванням; кластер 2 - туристичні підприємства з помірною інноваційною активністю; кластер 3 - туристичні підприємства з низькою інноваційною активністю.

Представлено типологізацію соціально-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Для забезпечення ефективного впровадження інноваційних стратегій у сфері туризму запропоновано інструменти розвитку інноваційності та механізми реалізації визначених кластерів, які ґрунтуються на результатах кластерного аналізу 50 туристичних підприємств України. Зокрема, застосувавши диференційований підхід до добору інструментів підтримки, представлено систематизований набір фінансових, управлінських, технологічних, партнерських і освітніх інструментів для кожного кластеру, а також відповідні механізми реалізації на національному та регіональному рівнях (с. 134). Такий підхід дає змогу забезпечити таргетовану інноваційну політику, яка враховує специфіку, потреби й потенціал кожної групи підприємств.

Розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, що спрямована на упорядкування кореляційних зв'язків між фінансовими, організаційно-управлінськими та технологічними компонентами, що детермінують інноваційний розвиток і адаптивні стратегії туристичних підприємств у сучасних ринкових реаліях (с. 135-137). Модель відображає системний взаємозв'язок між центральними типами інструментів (фінансовими, управлінськими, технологічними), механізмами реалізації та очікуваними результатами. Вона є універсальним аналітичним каркасом для формування

інноваційної політики в туристичному секторі. Розробка такої моделі дозволила визначити п'ять ключових траєкторій інноваційної модернізації управління бізнес-процесами туристичних підприємств: цифровізація бізнес-процесів, гнучке управління змінами (Agile), партнерсько-кластерна взаємодія, аналітичне управління клієнтським досвідом та кадрова модернізація з акцентом на управління знаннями (с. 139-140).

### **Наукова новизна результатів дисертаційної роботи**

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і розробці науково-практичних положень управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки.

Основні результати, що містять наукову новизну, полягають у таких положеннях:

*вперше:*

– розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, адаптовану до цифрової зрілості та кластерної належності підприємств, що охоплює три взаємопов'язані блоки (адаптивно-мотиваційний, ресурсно-процесний та фінансово-результативний) і пропонує універсальний каркас для диференціації управлінських рішень залежно від типу підприємства (кластеру), що забезпечує адресне впровадження інноваційних змін;

*удосконалено:*

– кластеризацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку, що, на відміну від інших, дозволило ідентифікувати три кластери такі як інноватори-лідери, помірно-інноваційні послідовники та традиційні гравці, а також для кожного кластеру визначити характерні особливості (рівень цифровізації, вплив інновацій на клієнтську базу, зміни бізнес-моделей тощо), що слугує основою для диференціації управлінських стратегій інноваційного розвитку;

– структурну типологію соціально-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності, яка, на відміну від інших, охоплює чотири функціональні блоки (державна підтримка,

податкові стимули, кластеризація, цифрові технології) та дозволяє комплексно оцінити потенціал зовнішніх і внутрішніх важелів впливу на інноваційність туристичних підприємств;

– методичний підхід до коригування показників конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі в умовах військового конфлікту, відмінною особливістю якої є пропозиція вводити коефіцієнти пропорційного коригування до індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму з урахуванням впливу війни (масштаб фізичних руйнувань, рівень безпекових ризиків, економічна нестабільність), що дозволило об'єктивніше оцінити позиції туристичної галузі України на світовому ринку та прогнозувати її розвиток у кризових умовах;

*набуло подальшого розвитку:*

– визначення «бізнес-процесу туристичного підприємства» шляхом виокремлення вузького та широкого підходів до трактування цього терміну і, на відміну від існуючих визначень, запропоновано розглядати бізнес-процеси туристичного підприємства як неперервну послідовність взаємозалежних операцій, орієнтованих на створення цінності для клієнта, з інтеграцією необхідних ресурсів для формування конкурентоспроможного туристичного продукту;

– класифікація чинників впливу на інноваційну активність туристичних підприємств через структурування факторів за чотирма рівнями: мега- (глобальні тенденції і виклики), макро- (національна економіка та регуляторне середовище), мезо- (галузеві умови та ринкова кон'юнктура) і мікрорівень (внутрішні ресурси і управлінський потенціал підприємства). Такий підхід, на відміну від традиційного поділу на внутрішні і зовнішні фактори, забезпечує цілісний аналіз детермінант інноваційності з урахуванням глобальних і локальних впливів;

– формування взаємопов'язаної системи соціально-економічних інструментів розвитку інноваційності та механізмів їх реалізації для кожного типу кластерів туристичних підприємств, що враховує інноваційний профіль;

основні виклики та перспективи розвитку на національному й регіональному рівнях;

– методичні підходи до оцінювання інноваційного середовища та конкурентоспроможності туристичної галузі завдяки застосуванню інтегральних глобальних індексів в національному контексті. Використання показників Глобального індексу інновацій та Індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму для аналізу стану української туристичної галузі, з урахуванням коригування на воєнні ризики, дозволило адаптувати міжнародні методики до умов України.

### **Теоретичне та практичне значення отриманих результатів**

У дисертації представлено теоретико-методичні засади та обґрунтовано інструментарій для управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Особливістю розробленої мультиструктурної синергетичної моделі соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств є врахування цифрової зрілості та кластерної приналежності підприємств, охоплення трьох взаємопов'язаних блоків таких як адаптивно-мотиваційний, ресурсно-процесний та фінансово-результативний, що сприятиме диференціації управлінських рішень залежно від типу підприємства (кластеру) та ефективного впровадженню інноваційних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці прикладних інструментів управління інноваційним розвитком туристичних підприємств з урахуванням їх кластерної належності та рівня цифрової готовності. Запропоновані типології, моделі та диференційовані стратегії можуть бути використані керівниками підприємств для підвищення ефективності бізнес-процесів, адаптації до кризових умов та впровадження інновацій. Отримані результати також мають практичну цінність для формування регіональних програм підтримки інновацій у сфері туризму.

Отримані результати дослідження впроваджено в управлінську практику Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової

адміністрації, що дало змогу трансформувати теоретичні концепції інноваційного розвитку у релевантні управлінські рішення та практичні інструменти підвищення туристичної привабливості Тернопільського регіону (довідка про впровадження № 02.1-62/861 від 02.06.2025 р.); Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради для підвищення ефективності туристичної галузі міста, формування конкурентоспроможного туристичного продукту (довідка про впровадження № 43/2 від 26.05.2025 р.); провідного туристичного підприємства «Аура Плюс» для превентивного виявлення потенційних загроз і ризиків, мінімізації їхнього деструктивного впливу на економічні показники туристичної діяльності підприємства (довідка про впровадження № 4 від 18.04.2025 р.); у навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) при викладанні дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності», «Туристична та готельна індустрія».

#### **Повнота викладу матеріалів дисертації в публікаціях**

Основні положення і висновки дисертації викладені в 10 наукових публікаціях, які включають самостійно опубліковані роботи та співавторство, зокрема 5 статей – у наукових фахових виданнях України; 5 – виданнях апробаційного характеру. Результати роботи доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

#### **Особистий внесок дисертанта в отриманих наукових результатах**

Дисертаційна робота є самостійно виконаним науковим дослідженням. Усі наукові результати, які викладено в дисертаційній роботі отримані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, використані лише ті ідеї та положення, що є результатом самостійного дослідження здобувача.

#### **Оцінка структури дисертації, мови та стилю викладення**

Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури і додатків.

Дисертація написана діловою українською мовою з науковим стилем викладення її змісту, характеризується цілісністю, смисловою завершеністю, логічною послідовністю розглянутих питань, точністю використання спеціальної термінології, чіткістю, ясністю та об'єктивністю викладення матеріалів дослідження.

### **Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності**

Текст дисертаційної роботи пройшов перевірку на наявність текстових запозичень у системі «StrikePlagiarism». За результатами перевірки, виявлено відсутність текстових запозичень без належного посилання на джерело та встановлено, що дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» відповідає принципам академічної доброчесності.

### **Зауваження до роботи та її дискусійні положення**

До недоліків та зауважень дискусійного характеру слід віднести таке:

1. У Розділі 1 потребує додаткового пояснення та встановлення взаємозв'язку між поняттями «інноваційний розвиток», «інноваційна активність» та «інноваційність».

2. При систематизації та аналізі основних рівнів впливу чинників на інноваційну активність підприємств туристичної сфери слід було представити та охарактеризувати військові чинники та чинники поствоєнної відбудови України.

3. Для комплексної діагностики інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі під час проведення емпіричного дослідження доцільно було виокремити блок питань, що стосувався впливу зміни клімату на інноваційний розвиток туристичних підприємств.

4. При формуванні інструментів розвитку інноваційності та механізмів реалізації визначених кластерів увагу зосереджено тільки на соціально-економічному аспекті. Доцільно було б доповнити екологічний та технологічний аспект, що дозволило б розширити ідентифікацію інструментів інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств.

Слід зазначити, що вказані зауваження мають уточнюючий характер та не занижують позитивної оцінки дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни.

### *Загальний висновок*

Дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» є самостійною кваліфікаційною науковою працею, яка виконана на актуальну тему та вирішує актуальне наукове завдання. За своїм змістом відповідає спеціальності 073 – Менеджмент. Отримані результати та висновки мають наукову новизну, важливе теоретичне та практичне значення, роблять внесок у теорію та практику інноваційного розвитку туристичних підприємств.

За науковим рівнем, якістю теоретичних та практичних розробок, структурою, стилем викладення матеріалу дисертація на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» відповідає 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор, Шадюк Катерина Миколаївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

### **Рецензент:**

Заступник директора навчально-наукового інституту інноватики, природокористування та інфраструктури Західноукраїнського національного університету,  
доктор економічних наук



**Олена БОРИСЯК**

Підпис <i>Олена Борисьяк</i>
<b>Завіряю:</b> НАЧАЛЬНИК ЗАГАЛЬНОГО ВІДДІЛУ <i>Анна Сеник (СВ)</i>