

РЕЦЕНЗІЯ
кандидата економічних наук,
доцента кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного університету
Охоти Віталія Івановича
на дисертаційну роботу
Шадюк Катерини Миколаївни
на тему «Інноваційний розвиток бізнес-процесів
туристичних підприємств»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
зі спеціальності 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. В умовах цифрової трансформації та динамічних змін споживчих преференцій, дослідження та впровадження інноваційних рішень у бізнес-процеси стає ключовим фактором конкурентоспроможності туристичних підприємств. Особливого значення набуває необхідність модернізації операційних процесів через впровадження сучасних технологій, цифрових платформ та інтегрованих управлінських систем. У цьому контексті, дослідження теоретичних основ та практичних механізмів інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств, а також розробка ефективних стратегій їх трансформації набуває фундаментального значення для забезпечення сталого зростання галузі.

Ефективність функціонування туристичних підприємств в умовах динамічних ринкових змін безпосередньо залежить від їх здатності впроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів, використовувати сучасні цифрові технології та забезпечувати високу адаптивність до мінливих потреб споживачів. Незважаючи на численні виклики, успішна реалізація інноваційних рішень у сфері бізнес-процесів може забезпечити туристичним підприємствам значні конкурентні переваги, включаючи підвищення операційної ефективності, розширення клієнтської бази, диверсифікацію послуг та створення нових бізнес-моделей. Це свідчить

про актуальність та практичну цінність дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни на тему «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств».

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертація є самостійною завершеною науковою розробкою, у якій викладено та обґрунтовано авторське бачення інноваційних механізмів трансформації бізнес-процесів туристичних підприємств крізь призму технологічної модернізації, процесної оптимізації та стратегічного управління інноваціями.

В роботі простежується авторська позиція, що дає можливість стверджувати про самостійність проведених порівнянь, аналогій, а також висновків до роботи. Текст дисертації викладений у науковому стилі, наповнений логічним змістом та насичений термінологічно-понятійним апаратом.

Оцінка наукової новизни дисертаційної роботи. Дисертаційне дослідження «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» є комплексною науковою роботою, спрямованою на розвиток і систематизацію концептуальних засад, методологічних принципів та прикладних інструментів удосконалення процесів управління інноваційною діяльністю у сфері туристичного бізнесу. Основне завдання дослідження полягає у формуванні цілісної системи знань щодо закономірностей і особливостей впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств, розробці ефективних моделей модернізації їх бізнес-процесів та створенні дієвого методичного апарату для практичної реалізації інноваційних стратегій розвитку в умовах цифрової трансформації економіки.

Значну увагу в роботі зосереджено на вивченні прогресивних концептуальних моделей та інтерактивних технологій, які є основою для стимулювання інноваційних перетворень і забезпечення результативності бізнес-діяльності туристичних підприємств через імплементацію

автоматизованих рішень процесного менеджменту та використання передових digital-інструментів у сфері клієнтського сервісу.

У процесі дослідження у роботі отримано низку наукових результатів різного ступеня новизни, а саме:

вперше:

- проведено емпіричну діагностику інноваційного потенціалу бізнес-процесів туристичних підприємств України на основі стратифікованої вибірки з 50 суб'єктів галузі. Це дає змогу провести багатовимірний аналіз факторів впливу на інноваційну діяльність, встановити кореляційні зв'язки між рівнем технологічного розвитку та економічними показниками діяльності досліджуваних підприємств;

- здійснено кластеризацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку. Наслідком цього є формування науково обґрунтованої основи для розробки таргетованих програм підтримки інноваційної діяльності та створення індивідуальних траєкторій цифрової трансформації для кожної групи підприємств;

- розроблено структурну типологію соціально-економічних інструментів забезпечення інноваційного розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Це дозволяє здійснювати цільовий вибір найбільш ефективних інструментів відповідно до специфіки діяльності підприємств, їх ресурсного потенціалу та стратегічних пріоритетів розвитку бізнес-процесів;

- створено взаємопов'язану систему соціально-економічних інструментів розвитку інноваційності та механізмів їх реалізації для кожного типу кластерів туристичних підприємств. Це дає змогу оптимізувати розподіл інноваційних ресурсів між кластерами та сформувати стійку екосистему інноваційного розвитку в туристичній індустрії;

- розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств. Модель забезпечує можливість комплексно оцінити готовність підприємств до впровадження інноваційних технологій, визначити пріоритетні напрями

модернізації бізнес-процесів відповідно до специфіки їх діяльності та розробити диференційовані стратегії цифрової трансформації з урахуванням рівня технологічної зрілості та галузевої приналежності;

удосконалено:

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

- класифікацію чинників впливу на інноваційну активність туристичних підприємств. Це сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень та створенню ефективної системи прогнозування інноваційної поведінки підприємств галузі;

- методичний підхід до коригування показників конкурентоспроможності туристичної галузі в умовах військового конфлікту. Це дозволяє створити методологічну базу для моніторингу стійкості туристичної галузі в екстремальних умовах, забезпечити об'єктивність порівняльного аналізу з міжнародними стандартами та підвищити достовірність стратегічних рішень щодо розвитку туризму;

отримали подальший розвиток:

- кластерний підхід в управлінні інноваційністю туристичних підприємств. Це розширює розуміння механізмів синергетичної взаємодії між учасниками туристичних кластерів та удосконалює теоретичну базу дослідження мережевих ефектів у сфері туристичного бізнесу;

- методичні підходи до оцінювання інноваційного середовища та конкурентоспроможності туристичної галузі. Це створює можливості для комплексного моніторингу динаміки інноваційного розвитку та розробки пріоритетних напрямів модернізації туристичного сектору.

Наукова обґрунтованість одержаних результатів дослідження.

Ключові теоретико-методичні розробки, результати дослідження та рекомендації характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, що підтверджується раціональною структурою роботи та обраною методологічною основою, доцільністю представлених аргументів, виваженим залученням теоретичних джерел, емпіричних матеріалів, комплексним вивченням репрезентативної інформаційної сукупності за проблематикою дисертації. Відповідно до встановленої мети дослідження здійснено розв'язання сукупності наукових завдань, що забезпечило інтеграцію теоретичних концепцій та розробку на базі проведених досліджень науково-методичних і практичних підходів до активізації інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств. Обґрунтованість формулювання мети й завдань дисертації забезпечила структурованість дослідницького підходу та об'єктивність досягнутих наукових результатів.

Практична значущість результатів роботи підтверджена їхньою апробацією та впровадженням. Зокрема, отримані в роботі результати впроваджено в управлінську практику Департаменту культури та туризму Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка про впровадження № 02.1-62/861 від 02.06.2025 р.), Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради (довідка про впровадження № 43/2 від 26.05.2025 р.), провідного туристичного підприємства «Аура Плюс» (довідка про впровадження № 4 від 18.04.2025 р.).

Крім того, основні теоретичні положення дисертації інтегровані в навчальний процес, що забезпечує їхнє використання для підготовки майбутніх фахівців. Зокрема, вони застосовуються у Західноукраїнському національному університеті (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) під час викладання дисциплін: «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності», «Туристична та готельна індустрія». Це підкреслює методологічну цінність роботи та її внесок у підвищення якості освіти.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. За результатами ґрунтовного вивчення рукопису дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць автора, а також аналізу наданого автором звіту щодо перевірки тексту рукопису електронним сервісом, порушень академічної доброчесності не було встановлено. Самостійний характер виконання дослідження підтверджується оригінальністю викладення матеріалу, науковим внеском здобувача та апробацією результатів у формі публікацій і виступів.

Згідно з офіційною довідкою Західноукраїнського національного університету від 20.05.2025, дисертаційна робота пройшла перевірку на оригінальність за допомогою програми «Turnitin Similarity». Результати засвідчили високий ступінь унікальності дослідження. Виявлені текстові збіги визнано допустимими, оскільки стосуються загальноживаних наукових термінів та належно оформлених цитат з відповідними посиланнями на першоджерела.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Відзначаючи теоретичне і практичне значення, новизну наукових положень і висновків дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни необхідно також вказати на ряд критичних зауважень щодо окремих моментів дослідження, які здебільшого носять характер пропозицій і рекомендацій, а саме:

1. *Невідповідність назви розділу та підрозділу 1.1.* Назва розділу акцентує на «інноваційному розвитку», однак підрозділ 1.1 присвячений лише «генезису і особливостям формування бізнес-процесів» без достатнього зв'язку з інноваційною складовою. Доцільно було б розглянути еволюцію бізнес-процесів саме в контексті інноваційних трансформацій.

2. *Недостатня структурованість методичних засад.* Незважаючи на заявлені в назві розділу 1 «Теоретико-методичні засади», методична складова представлена фрагментарно. Бракує систематизації існуючих підходів до оцінки інноваційного розвитку та обґрунтування методичного

інструментарію для подальшого дослідження. Це сприяло б підвищенню практичної цінності дослідження.

3. *Обмеженість емпіричної бази дослідження.* Фрагментарно висвітлено репрезентативність вибірки туристичних підприємств для аналізу (п. 2.3). Доцільно було б додати інформацію про територіальний розподіл туристичних підприємств, розмір та спеціалізацію, що дало б змогу узагальнити результати на всю галузь.

4. *Недостатнє обґрунтування наукової новизни концепції.* У підрозділі 3.1 не чітко розмежовано авторські напрацювання від існуючих теоретичних підходів до управління інноваційним розвитком. Не вистачає обґрунтування унікальності запропонованої автором концепції для туристичної галузі.

Разом з тим, виявлені зауваження та дискусійні положення не знижують теоретичної та науково-практичної значущості отриманих результатів. Це дозволяє загалом позитивно оцінити актуальність теми дослідження, ступінь обґрунтованості положень наукової новизни, релевантність висновків та рекомендацій.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» є самостійною, логічною за структурою, завершеною науковою працею, виконаною на належному теоретичному та фаховому рівнях, містить переконливі положення наукової новизни й аргументовані висновки.

Ступінь наукової новизни, представлених теоретичних та практичних результатів дослідження, отриманих висновків та рекомендацій, їх достовірність та наукова обґрунтованість, рівень виконання поставлених наукових завдань та оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності, ступінь апробації і відображення основних положень дослідження дозволяють зробити висновок про те, що дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів

туристичних підприємств» відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» та вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), пп. 6, 7, 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 12.01.2022 року № 44 (зі змінами), а її автор, Шадюк Катерина Миколаївна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

**доцент кафедри міжнародного туризму
і готельного бізнесу
Західноукраїнського
національного університету,
кандидат економічних наук**



Віталій ОХОТА

Підпис <i>Віталія Охоти</i>
Завіряю: НАЧАЛЬНИК ЗАГАЛЬНОГО ВІДДІЛУ <i>Алла Сесек</i>