

ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА
доктора економічних наук, професора,
завідувача кафедри менеджменту організацій
Одеського національного економічного університету
Кузнецової Інни Олексіївни
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. Сучасний туристичний бізнес функціонує в умовах безпрецедентної турбулентності: глобальні виклики, пришвидшена цифрова трансформація та повномасштабна війна проти України докорінно змінили операційне середовище туристичних підприємств. За цих обставин традиційні підходи до організації бізнес-процесів втрачають свою ефективність, натомість зростає стратегічна цінність інноваційних рішень, здатних забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність суб'єктів туристичної галузі.

Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств набуває особливої значущості в контексті відновлення економіки України. Туристична індустрія, попри руйнівний вплив воєнних дій, зберігає потенціал стати одним із драйверів повоєнного відродження, що обумовлює нагальну потребу у формуванні нових бізнес-моделей, заснованих на цифровізації, автоматизації та клієнтоорієнтованому підході функціонування підприємств.

Окремої уваги заслуговує й зовнішній вимір проблеми. Євроінтеграційний курс України актуалізує необхідність гармонізації стандартів туристичного обслуговування з європейськими практиками, що передбачає не лише технологічну модернізацію, а й переосмислення самої логіки побудови бізнес-процесів починаючи від взаємодії з клієнтом до управління ланцюгами постачання туристичного продукту. Досвід провідних європейських туристичних дестинацій переконливо демонструє, що саме

інноваційна трансформація процесів є тим фундаментом, на якому формується стійка конкурентна позиція галузі на міжнародному ринку.

Водночас вітчизняна наука ще не виробила цілісного концептуального підходу до управління інноваційним розвитком бізнес-процесів саме у туристичній сфері з урахуванням її галузевої специфіки – сезонності, нематеріальності послуг, мережевого характеру взаємодій між учасниками ринку. Відсутність науково обґрунтованого інструментарію, адаптованого до реалій вітчизняного туризму, стримує практичне впровадження інновацій на рівні підприємств та знижує їхню здатність інтегруватися у міжнародні туристичні потоки в умовах євроінтеграційних прагнень України.

Викладене переконливо засвідчує, що обрана тема дисертаційного дослідження є своєчасною, науково значущою та практично орієнтованою.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах наукової теми Західноукраїнського національного університету «Оцінка інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу у сфері гостинності» (державний реєстраційний номер 0125U001546). У процесі дослідження здобувачем систематизовано методичні підходи до впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств індустрії гостинності, сформовано систему критеріїв для вимірювання ефективності інноваційних змін, а також ідентифіковано ключові детермінанти, що обумовлюють успішність інноваційного розвитку підприємств туристичної та готельно-ресторанної галузі.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційна робота вирізняється послідовністю та логічною завершеністю викладу матеріалу, що досягається органічним поєднанням концептуального осмислення проблематики з практичною верифікацією запропонованих рішень на основі фактичних даних вітчизняних туристичних підприємств. Достовірність отриманих результатів підкріплюється застосуванням комплексу сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють всебічно дослідити механізми інноваційного розвитку бізнес-процесів у туристичній сфері. Теоретичні узагальнення, здійснені в роботі, спираються на критичне опрацювання широкого масиву наукових джерел вітчизняних і

зарубіжних дослідників, що свідчить про ґрунтовну обізнаність здобувача у досліджуваній проблематиці. Практична цінність дисертації визначається тим, що сформульовані авторкою рекомендації мають конкретний прикладний характер і можуть бути безпосередньо імплементовані у стратегічну та операційну діяльність підприємств туристичної галузі. Методологічна коректність дослідження забезпечується чітким обґрунтуванням вибору дослідницьких підходів та інструментів, адекватних меті, завданням і предметній специфіці роботи.

У теоретичній частині роботи систематизовано як фундаментальні наукові концепції у сфері управління туристичними підприємствами та інноваційного менеджменту, так і актуальні емпіричні дослідження, спрямовані на розкриття особливостей бізнес-процесів туристичної галузі, зокрема в контексті їх переосмислення під впливом цифрової трансформації та поширення сучасних технологічних рішень в управлінській практиці. Розроблені в дисертації практичні рекомендації вирізняються імплементативною придатністю, оскільки ґрунтуються на синтезі кількісних і якісних методів дослідження та охоплюють організаційний, економічний й інноваційно-технологічний аспекти формування та вдосконалення бізнес-процесів підприємств туристичної галузі.

Отже, наукові положення, висновки та практичні розробки дисертаційної роботи характеризуються цілісністю, підкріплені належним теоретичним підґрунтям і підтверджені на матеріалах конкретних емпіричних спостережень, що забезпечує їхню наукову переконливість та практичну орієнтованість для формування дієвих механізмів інноваційного оновлення бізнес-процесів підприємств туристичної сфери.

Структура та основні наукові результати дисертації. Структура роботи, що включає анотацію, вступ, три розділи, висновки та додатки, є логічно узгодженою і формує органічну цілісність. Повний обсяг дисертації викладено на 216 сторінках. Робота містить 9 рисунків та 25 таблиць, список використаних джерел налічує 150 найменувань.

Вступ обґрунтовує актуальність проблеми, визначає мету і завдання дослідження, виділяє наукову новизну і практичне значення результатів, а

також демонструє їх апробацію у публікаціях авторки.

Перший розділ присвячено формуванню теоретико-методичних основ дослідження: простежено еволюцію підходів до розуміння природи та специфіки бізнес-процесів туристичних підприємств, виявлено закономірності їх становлення в умовах ринкової трансформації вітчизняної економіки. Окрему увагу приділено визначенню стратегічних інноваційних пріоритетів галузі, що дозволило окреслити вектори перспективного розвитку туристичних підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Завершує розділ аналіз чинників, які здійснюють вагомий вплив на інноваційну активність суб'єктів туристичного ринку, – як стимулюючих, так і стримуючих, що в сукупності формує цілісне уявлення про детермінанти інноваційного розвитку галузі.

Другий розділ зосереджено на комплексному аналізі інноваційності бізнес-процесів вітчизняних туристичних підприємств: досліджено поточний стан і тенденції розвитку туристичної галузі України з урахуванням впливу російсько-української війни, що суттєво трансформувала бізнес-моделі суб'єктів туристичного ринку. Проведено ґрунтовну оцінку інноваційного середовища та визначено характер і ступінь його впливу на функціонування туристичного бізнесу в країні. Логічним завершенням розділу є діагностика інноваційного потенціалу бізнес-процесів туристичних підприємств, що уможливила виявлення наявних резервів у системі інноваційного розвитку галузі.

Третій розділ спрямовано на розробку практично орієнтованих напрямів інноваційного розвитку в управлінні бізнес-процесами туристичних підприємств: застосування кластерного підходу дозволило згрупувати підприємства галузі за рівнем інноваційності бізнес-процесів та виявити типові моделі інноваційної поведінки галузевих суб'єктів. Центральне місце в розділі посідає авторська модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, що розкриває взаємозалежність між ключовими чинниками зовнішнього та внутрішнього середовища і готовністю підприємств до цифрових змін. Завершальна частина розділу присвячена обґрунтуванню траєкторій інноваційної модернізації управління бізнес-

процесами, реалізація яких сприятиме підвищенню операційної ефективності та зміцненню конкурентних позицій туристичних підприємств в умовах сучасних ринкових викликів.

Таким чином, структура дисертаційної роботи відображає послідовний перехід від теоретичного осмислення проблематики до аналітичного дослідження галузевих реалій і практичного обґрунтування інноваційних рішень, що забезпечує цілісний та багаторівневий підхід до вивчення інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств і створює наукове підґрунтя для впровадження обґрунтованих рекомендацій у практику господарювання.

Наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертації. Важливими науковими результатами, які становлять наукову новизну дисертаційної роботи Шадюк Катерини Миколаївни та підтверджують її особистий внесок у розвиток наукових знань, є наступні положення:

вперше:

- розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, адаптовану до цифрової зрілості та кластерної належності підприємств. На відміну від існуючих, запропонована модель враховує диференційований рівень цифрової зрілості підприємств і їхню кластерну належність, що дозволяє комплексно оцінювати готовність туристичних підприємств до цифрової трансформації та формувати індивідуалізовані траєкторії інноваційного розвитку відповідно до специфіки їхнього операційного середовища;

удосконалено:

- кластеризацію туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку, що, на відміну від інших, дозволило ідентифікувати три кластери – інноватори-лідери, помірно-інноваційні послідовники та традиційні гравці. Це дає змогу визначати пріоритетні напрями технологічної модернізації з урахуванням наявного потенціалу та ресурсних можливостей, а також розробляти управлінські інструменти підвищення інноваційної активності туристичних підприємств залежно від їхньої кластерної позиції;

- 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. Це, в свою чергу, сприяє формуванню збалансованої інноваційної політики на рівні підприємства та своєчасному реагуванню на зміни регуляторного й технологічного середовища, що в підсумку забезпечує стійкі конкурентні переваги туристичних підприємств на національному та міжнародному ринках;

- методичний підхід до коригування показників конкурентоспроможності підприємств туристичної галузі в умовах військового конфлікту, відмінною особливістю якого є пропозиція вводити коефіцієнти пропорційного коригування до індексу конкурентоспроможності подорожей і туризму з урахуванням впливу війни. Це дає змогу формувати адаптивні управлінські рішення, спрямовані на збереження та поступове відновлення конкурентних позицій вітчизняної туристичної галузі в умовах повоєнного відродження економіки України;

набули 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 мікро-рівень (внутрішні ресурси і управлінський потенціал підприємства). Такий підхід, на відміну від існуючих, дозволяє встановлювати ієрархічні взаємозв'язки між

факторами різних рівнів впливу та формує методичну основу для розробки релевантних управлінських рішень;

- 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. Це дає змогу створити передумови для збалансованого інноваційного розвитку галузі як на загальнонаціональному, так і на регіональному рівні з урахуванням специфіки місцевих туристичних ринків;

- методичні підходи до оцінювання інноваційного середовища та конкурентоспроможності туристичної галузі завдяки застосуванню інтегральних глобальних індексів в національному контексті. Це дозволяє сформуванню науково обґрунтовані орієнтири для розроблення державної політики підтримки інноваційної діяльності в туристичній сфері з урахуванням глобальних тенденцій і національної специфіки.

Практична цінність результатів дослідження. Сформовані в процесі дисертаційного дослідження теоретичні положення, методичні розробки та практичні рекомендації впроваджено в роботу 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.), а також туристичного підприємства «Аура Плюс» (довідка про впровадження № 4 від 18.04.2025 р.), що підтверджує можливість використання отриманих результатів в управлінській діяльності підприємств та організацій в сфері туризму.

Важливим напрямом практичного використання результатів дослідження є їх інтеграція в освітній процес. Розроблені теоретико-методичні матеріали впроваджено у навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) в рамках навчальних дисциплін «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності» та «Туристична і готельна індустрія». Зазначене підтверджує змістовну наповненість і наукову

достовірність отриманих результатів, а також засвідчує їхній вагомий внесок у розбудову професійних компетентностей здобувачів вищої освіти.

Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження. Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у 10 наукових працях авторки обсягом 4,9 д.а., а сам 5 статей, 4 з яких одноосібні, у наукових фахових виданнях та 5 публікацій за матеріалами конференцій.

Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі. Аналіз тексту дисертації Шадюк Катерини Миколаївни, а також публікації здобувача свідчать про відсутність ознак порушення авторкою вимог академічної доброчесності. Некоректних ознак запозичень чи інших ознак неправомірного використання результатів інших авторів без зазначення авторства в роботі не виявлено. Авторка надала довідку Західноукраїнського національного університету щодо результатів перевірки рукопису на академічний плагіат, згідно з якою проведена перевірка за допомогою програмного засобу StrikePlagiarism.com підтвердила високий рівень унікальності тексту.

Дискусійні положення та зауваження до роботи. Позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, варто вказати на окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи Шадюк Катерини Миколаївни, а саме:

1. Авторка слушно виокремила фактори, що впливають на інноваційну активність туристичних підприємств з урахуванням специфіки їх діяльності та систематизувала фактори за чотирма рівнями (с. 53-63). Запропоновану класифікацію було б доречно представити у вигляді ієрархічної схеми, що надало б можливість легко визначити підпорядкованість та взаємозв'язки елементів.

2. Заслужовує на увагу систематизація можливостей та ризиків стратегії інноваційних пріоритетів розвитку туристичної галузі (с. 43; рис. 1.4). На наш погляд, наукова цінність цього елементу дисертації була б значно вищою, якби авторка вказала, за якими критеріями здійснювався відбір саме цих можливостей і ризиків, що ускладнює оцінку повноти та репрезентативності

запропонованої систематизації. Доцільним було б також врахувати специфічні ризики, пов'язані із воєнним станом в Україні, які суттєво впливають на реалізацію будь-якої інноваційної стратегії у туристичній галузі.

3. Заслуговує на увагу використання методів прогнозування для аналізу змін показників індексу ТТСІ України в контексті воєнного конфлікту (с. 93-94, табл. 2.5). Проте наведені авторкою прогнозовані значення показників на 2024 рік з урахуванням війни у ряді випадків є вищими за фактичні базові значення 2019 року – зокрема щодо показників «Культурні ресурси» та «Готовність до ІКТ», яким присвоєно коефіцієнт зростання +10%. Варто було б детальніше аргументувати логіку присвоєння позитивних коефіцієнтів саме цим показникам та підкріпити свою позицію конкретними статистичними даними або експертними оцінками.

4. Попри безперечну оригінальність авторського підходу до застосування методу пропорційного коригування, вважаємо за доцільне висловити зауваження щодо запропонованої методології коригування - з фіксованими коефіцієнтами -50%, -30%, -10%. Така шкала носить суб'єктивний характер, оскільки авторка не обґрунтовує, на основі яких об'єктивних критеріїв кожному показнику присвоювався саме такий ступінь зниження, а не інший.

5. Заслуговує на позитивну оцінку проведена у параграфі 3.1 емпірична діагностика інноваційного потенціалу бізнес-процесів туристичних підприємств України на основі стратифікованої вибірки з 50 суб'єктів галузі. Разом з тим виникає питання щодо репрезентативності та методологічної коректності сформованої вибірки. Зокрема, авторка не обґрунтовує, яким чином визначалася пропорція між готелями, туроператорами та турагентствами у структурі вибірки, чи відповідає ця пропорція реальному співвідношенню зазначених суб'єктів у галузі, а також за якими географічними, розмірними чи іншими критеріями здійснювався відбір підприємств.

Незважаючи на зазначені вище зауваження та дискусійні питання, дисертаційна робота заслуговує позитивної оцінки та містить наукову і практичну цінність у сформульованих положеннях, висновках і рекомендаціях.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему

«Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» є завершеним науковим дослідженням, що відзначається актуальністю проблематики, логічною структурою викладу матеріалу та практичною спрямованістю отриманих результатів. Авторка виявила глибоке розуміння досліджуваної проблематики, продемонструвала здатність до самостійного наукового пошуку та сформувала оригінальні теоретико-методичні напрацювання, що мають практичну цінність для туристичної галузі України.

Дисертаційне дослідження «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» за своїм змістом, структурою та оформленням узгоджується з положеннями наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями, а також постанови Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» зі змінами та доповненнями. На підставі викладеного Шадюк Катерина Миколаївна заслуговує на присвоєння їй наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 — Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Одеського національного
економічного університету



Інна КУЗНЕЦОВА

