

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**доктора економічних наук, професора,**  
**ректора Харківського національного економічного університету**  
**імені Семена Кузнеця**  
**Шталь Тетяни Валеріївни**  
**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 глобальної трансформації економічних систем та стрімкого розвитку цифрових технологій туристична галузь зазнає суттєвих структурних змін, що зумовлюють необхідність переосмислення підходів до організації та управління бізнес-процесами підприємств туристичної сфери. Посилення конкурентного середовища, динамічні зміни у споживчих перевагах, а також безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабним військовим вторгненням російської федерації на територію України, актуалізують потребу у впровадженні інноваційних механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств та їх адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Російсько-українська війна спричинила глибоку дестабілізацію туристичної галузі України: руйнування туристичної інфраструктури, різке скорочення внутрішнього та в'їзного туристичних потоків, вимушену релокацію підприємств та втрату кваліфікованих кадрів. У цих умовах перед туристичними підприємствами постає нагальна необхідність докорінного переосмислення власних бізнес-процесів, пошуку нових ринків збуту, диверсифікації послуг і формування стійких моделей функціонування в умовах невизначеності та обмеженості ресурсів. Саме інноваційний розвиток бізнес-процесів набуває стратегічного значення як інструмент відновлення й підвищення конкурентоспроможності галузі в повоєнній перспективі.

Інноваційний розвиток бізнес-процесів є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності туристичних підприємств на вітчизняному та міжнародному ринках. Разом із тим практика свідчить про недостатній рівень інноваційної активності суб'єктів туристичної галузі, що пов'язано з відсутністю системних методологічних підходів до оптимізації бізнес-процесів, недостатнім використанням потенціалу цифрової трансформації, а також обмеженістю інструментарію управлінських рішень в умовах нестабільного середовища.

Особливої уваги набувають питання, пов'язані з упровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, технологій штучного інтелекту,

великих даних та хмарних рішень у систему управління туристичними підприємствами, оскільки саме ці інструменти формують нові моделі створення цінності для споживача й відкривають можливості для суттєвого підвищення операційної ефективності. В контексті воєнного часу та майбутнього повоєнного відновлення цифрова трансформація бізнес-процесів стає не лише конкурентною перевагою, а й необхідною умовою виживання та сталого розвитку туристичних підприємств.

Незважаючи на значний науковий доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників у сфері менеджменту підприємств і туризмознавства, питання системної розробки концептуальних і прикладних засад інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств залишаються недостатньо вивченими. Відсутність комплексних наукових підходів, адаптованих до специфіки вітчизняного туристичного ринку в умовах збройного конфлікту та повоєнної реконструкції, а також недостатнє методологічне обґрунтування механізмів управління інноваційними змінами в туристичній сфері зумовлюють необхідність проведення поглибленого наукового дослідження за обраним напрямом. Зазначене свідчить про теоретичну та практичну значущість дисертаційного дослідження, його відповідність актуальним потребам розвитку туристичної галузі в умовах сучасних викликів і визначає науковий інтерес до обраної проблематики.

**Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в контексті наукової тематики Західноукраїнського національного університету «Оцінка інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу у сфері гостинності» (державний реєстраційний номер 0125U001546). У процесі роботи автором проаналізовано інструментарій імплементації інноваційних технологій у функціонування підприємств індустрії гостинності, визначено показники оцінювання результативності інноваційних трансформацій, а також виявлено чинники, які детермінують ефективність інноваційного розвитку підприємств туристичної і готельно-ресторанної сфери.

**Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.** Дисертаційне дослідження відзначається високим рівнем обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що забезпечується поєднанням теоретичних і емпіричних методів аналізу, апробацією розробок на реальних даних. Наукова обґрунтованість дослідження забезпечується глибоким аналізом існуючих концепцій та методик управління інноваційним розвитком бізнес-процесів туристичних підприємств. Автором проведено порівняльний аналіз традиційних та сучасних підходів до організації й оптимізації бізнес-процесів у туристичній сфері, що дозволило виявити їхні переваги та обмеження, а також визначити напрями вдосконалення інструментарію комплексного управління інноваційними перетвореннями на підприємствах туристичної індустрії.

Достовірність отриманих наукових результатів, теоретичних узагальнень

та прикладних рекомендацій у сфері інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств забезпечується комплексністю обраної методичної стратегії, логічною узгодженістю дослідницьких методів та залученням широкого кола верифікованих інформаційних джерел.

Теоретичний аналіз охоплював класичні концепції управління підприємствами туристичної сфери та інноваційного менеджменту, а також сучасні емпіричні дослідження, що висвітлюють стан бізнес-процесів туристичних підприємств у різних країнах і їх трансформацію в умовах цифровізації та впровадження інноваційних технологій управління.

Сформовані практичні рекомендації характеризуються вагомою прикладною цінністю, адже базуються на поєднанні кількісного та якісного дослідницького інструментарію й інтегрують організаційні, економічні та інноваційно-технологічні виміри функціонування і розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств.

Таким чином, наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційного дослідження відзначаються внутрішньою логічною узгодженістю, належним теоретичним обґрунтуванням і верифікацією на основі емпіричного матеріалу, що гарантує їхню наукову достовірність та прикладну цінність для вдосконалення механізмів інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств.

**Структура та основні наукові результати дисертації.** Дисертаційне дослідження характеризується внутрішньою композиційною цілісністю, логічною узгодженістю подання наукового матеріалу та ґрунтовною аргументованістю викладених теоретичних положень. У межах роботи проведено комплексне опрацювання наявних концептуальних підходів, сформовано відповідний термінологічно-понятійний апарат і застосовано методологічний інструментарій, що уможливорює всебічне розкриття закономірностей інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств туристичної індустрії.

Структура дисертаційної роботи охоплює три розділи, зміст яких підпорядкований загальній дослідницькій концепції та послідовно висвітлює ключові аспекти інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств туристичної індустрії.

Перший розділ – «Теоретико-методичні засади інноваційного розвитку підприємств туристичної галузі» – формує концептуальну та методичну платформу дисертаційного дослідження. Підрозділ 1.1 «Генезис і особливості формування бізнес-процесів туристичних підприємств» присвячено ретроспективному аналізу становлення та еволюції бізнес-процесів у туристичній галузі, розкриттю їхньої суті, специфічних ознак у контексті сучасного управлінського дискурсу. У підрозділі 1.2 «Інноваційні пріоритети розвитку підприємств туристичної галузі» систематизовано стратегічні орієнтири інноваційної діяльності туристичних підприємств, визначено пріоритетні напрями технологічного та організаційного оновлення галузі в

умовах глобальної цифрової трансформації. Підрозділ 1.3 «Фактори впливу на інноваційну активність туристичних підприємств» охоплює комплексне дослідження зовнішніх і внутрішніх детермінант, що зумовлюють рівень інноваційної активності туристичних підприємств, та розкриває характер їхнього впливу на результативність інноваційних перетворень. Висновки першого розділу синтезують теоретичні здобутки проведеного дослідження й окреслюють методологічні орієнтири для подальшого аналізу.

Другий розділ – «Аналіз інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств туристичної галузі України» – зосереджений на емпірично-аналітичному вивченні досліджуваної проблематики. Підрозділ 2.1 «Стан та динаміка розвитку підприємств туристичної галузі України» містить комплексну характеристику галузевих тенденцій, ідентифікує ключові структурні суперечності та виклики, що постають перед туристичними підприємствами в сучасних умовах. Підрозділ 2.2 «Оцінка інноваційного середовища та його вплив на туристичну галузь України» присвячено дослідженню зовнішніх умов інноваційної діяльності туристичних підприємств із застосуванням відповідного аналітичного інструментарію та системи індикаторів інноваційної активності. У підрозділі 2.3 «Діагностика інноваційного потенціалу бізнес-процесів підприємств туристичної галузі» здійснено всебічну оцінку внутрішніх можливостей туристичних підприємств щодо реалізації інноваційних перетворень у системі бізнес-процесів. Підсумкові положення розділу акумулюють результати проведеного аналізу, наслідком чого є формування практичних рекомендацій.

Третій розділ – «Напрями інноваційного розвитку в управлінні бізнес-процесами на підприємствах туристичної галузі» – має конструктивно-прикладний характер і спрямований на розроблення науково обґрунтованих механізмів удосконалення інноваційної діяльності туристичних підприємств. У підрозділі 3.1 «Кластерний підхід до оцінки інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств» запропоновано методологічний інструментарій групування туристичних підприємств за рівнем інноваційного розвитку на основі кластерного аналізу, що уможливорює диференційований підхід до формування управлінських рішень. Підрозділ 3.2 «Розробка моделі соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств» присвячено побудові авторської моделі, що відображає взаємозв'язок між ключовими соціально-економічними чинниками та результативністю цифрової трансформації бізнес-процесів у туристичній галузі. У підрозділі 3.3 «Траєкторії інноваційної модернізації щодо управління бізнес-процесами на підприємствах туристичної галузі» обґрунтовано стратегічні вектори інноваційної модернізації системи управління бізнес-процесами туристичних підприємств з урахуванням сучасних тенденцій розвитку галузі та викликів воєнного часу. Підсумкові положення третього розділу інтегрують отримані прикладні результати та формулюють конкретні рекомендації для практичного впровадження.

Отже, структура дисертаційного дослідження відображає логічний перехід від теоретико-методичних засад до аналітичного вивчення та розробки практичного інструментарію інноваційних перетворень, що забезпечує цілісний та послідовний підхід до дослідження інноваційного розвитку бізнес-процесів підприємств туристичної галузі й створює наукове підґрунтя для формування обґрунтованих рекомендацій щодо їх удосконалення в сучасних умовах господарювання.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи відповідає встановленим вимогам та містить систематизований виклад теоретичних, методологічних та прикладних аспектів інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств. Основний зміст роботи викладено на 216 сторінках, а використані джерела (150 найменувань) включають значну кількість аналітичних матеріалів та наукових праць вітчизняних і закордонних науковців.

**Наукова новизна, теоретична і практична значущість дисертації.** Детальне ознайомлення з дисертаційним дослідженням Шадюк Катерини Миколаївни дозволяє чітко визначити основні положення, висновки та пропозиції, які відображають наукову новизну роботи. До основних наукових результатів дисертаційної роботи належать:

*вперше:* розроблено мультиструктурну синергетичну модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств, адаптовану до цифрової зрілості та кластерної належності підприємств. Це дає змогу комплексно оцінити взаємозумовленість ключових чинників цифрової трансформації, визначити пріоритетні вектори інноваційного розвитку залежно від рівня технологічної готовності підприємства, а також сформувану диференційований управлінський інструментарій для підвищення ефективності бізнес-процесів туристичних підприємств в умовах динамічного цифрового 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 сприяє формуванню диференційованих стратегій інноваційного розвитку для кожної групи підприємств, забезпечує релевантність управлінських рішень щодо впровадження цифрових технологій;

- 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 дає можливість сформувану цілісну систему регуляторних і ринкових механізмів стимулювання інноваційної активності туристичних підприємств та забезпечити синергетичний ефект від одночасного застосування різних інструментів впливу;

- 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 сприяє підвищенню адекватності оцінювання реального стану конкурентоспроможності туристичних підприємств в екстремальних умовах господарювання;

*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;

- класифікацію 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, забезпечує системне охоплення всієї сукупності детермінант інноваційної активності туристичних підприємств у їх ієрархічній взаємозумовленості, дозволяє виявити домінуючі чинники стимулювання інноваційних процесів на кожному рівні управління;

- формування взаємопов'язаної системи соціально-економічних інструментів розвитку інноваційності та механізмів їх реалізації для кожного типу кластерів туристичних підприємств, що враховує рівень цифрової зрілості, ресурсний потенціал та стратегічні пріоритети підприємств відповідної кластерної групи;

- методичні підходи до оцінювання інноваційного середовища та конкурентоспроможності туристичної галузі завдяки застосуванню інтегральних глобальних індексів в національному контексті. Це сприяє забезпеченню комплексності та об'єктивності діагностики інноваційного потенціалу туристичної галузі України у порівнянні із загальносвітовими тенденціями.

**Практична цінність результатів дослідження.** Розроблені в межах дисертаційного дослідження теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації знайшли своє застосування в діяльності 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 їхню практичну дієвість та можливість імплементації в управлінську практику туристичної

сфери.

Результати дисертаційного дослідження знайшли практичне відображення також у освітній діяльності, збагачуючи змістове наповнення підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі. Розроблені теоретико-методичні напрацювання впроваджено в навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) у межах викладання дисциплін «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності» та «Туристична та готельна індустрія», що засвідчує методологічну зрілість отриманих результатів і підтверджує їхній вагомий внесок у формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти відповідного профілю. Окремим напрямом впровадження є освітня складова, що забезпечує інтеграцію здобутих наукових результатів у процес підготовки майбутніх фахівців туристичної галузі. Розроблені теоретико-методичні напрацювання впроваджено в навчальний процес Західноукраїнського національного університету (довідка № 126-31/1495 від 15.07.2025 р.) у межах викладання дисциплін «Стратегічне управління в туризмі», «Туристична інфраструктура», «Управління мережами в сфері гостинності» та «Туристична та готельна індустрія». Це свідчить про обґрунтованість отриманих результатів і підтверджує їхній вагомий внесок у формування професійних компетентностей здобувачів вищої освіти.

**Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження.** Основні результати дисертаційної роботи опубліковані у 10 наукових працях загальним обсягом 4,9 д.а. (особисто автору належить 4,9 д.а.), зокрема 5 статей у наукових періодичних виданнях; 5 праць апробаційного характеру – у збірниках матеріалів доповідей на конференціях.

**Відсутність академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації у дисертаційній роботі.** За результатами ознайомлення з положеннями дисертаційної роботи, проведеними розрахунками та вихідними даними для них, висновками за результатами використання пропонованих алгоритмів, висновками за результатами аналізу офіційних статистичних даних є підстави стверджувати про відсутність ознак фальсифікації та фабрикації у наукових положеннях, висновках та рекомендаціях дисертації. Автор дисертації надав копію довідки Західноукраїнського національного університету про результати перевірки на академічний плагіат рукопису дисертації, в якій зазначено, що за результатами перевірки дисертаційної роботи на плагіат (програмний засіб перевірки StrikePlagiarism.com) встановлено високу унікальність тексту, а правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них).

**Дискусійні положення та зауваження до роботи.** Поряд із низкою позитивних сторін робота не позбавлена певних дискусійних положень та зауважень.

1. Заслугує на увагу авторський підхід до систематизації властивостей

бізнес-процесів туристичних підприємств у табличній формі (табл. 1.1). При цьому поза увагою автора залишилися такі важливі властивості бізнес-процесів туристичних підприємств, як вимірюваність, відтворюваність та міжфункціональність, що є загально визнаними характеристиками бізнес-процесів у сучасній управлінській літературі. Це підвищило б наукову цінність запропонованої систематизації в контексті управління туристичними підприємствами.

2. Значний науковий інтерес становить візуалізація динаміки субіндексів України у порівняльному форматі з урахуванням сценарного підходу (рис. 2.11). Однак викликає запитання методологічне обґрунтування прогнозних значень субіндексів на 2024 рік і на 2027–2028 роки. Автору слід було б чіткіше розкрити алгоритм розрахунку прогнозних показників, зокрема коефіцієнтів коригування з урахуванням впливу війни, а також обґрунтувати вибір часового горизонту післявоєнного відновлення саме на 2027–2028 роки.

3. Практичну цінність має застосування здобувачем кореляційного аналізу та методу пропорційного коригування для оцінювання впливу війни на індекси ТТСІ України (параграф 2.3). Але потребує додаткової аргументації вибір саме трьох ключових факторів – розвитку ІКТ, транспортної інфраструктури та екологічних ініціатив – як визначальних для зростання туристичного сектору. Автору слід навести статистичні показники кореляції, що підтверджують пріоритетність саме цих чинників порівняно з іншими субіндексами ТТСІ. Крім того, коригувальні коефіцієнти, що базуються на оцінці фізичних руйнувань, безпекових ризиків та економічної нестабільності, потребують чіткішого методологічного обґрунтування. Зокрема, залишається незрозумілим, які саме джерела даних використовувалися для їх визначення та яким чином забезпечується об'єктивність такої оцінки.

4. Важливою з точки зору практичного використання є здійснена кластеризація туристичних підприємств України за рівнем інноваційно-цифрового розвитку (пункт наукової новизни, параграф 3.1). При цьому залишається відкритим питання щодо стійкості отриманих кластерів у часі. Зважаючи на динамічність туристичної галузі та вплив воєнного чинника, автору слід зазначити, наскільки запропонована кластеризація є актуальною в мінливих умовах господарювання та яким чином вона може коригуватися в міру зміни зовнішнього середовища.

5. Вагомим внеском у розвиток досліджуваної проблематики є розроблена здобувачем мультиструктурна синергетична модель соціально-економічних детермінант цифрової трансформації туристичних підприємств (пункт наукової новизни, параграф 3.2). Але посилення на екосистемний підхід як методологічну основу моделі потребує глибшого теоретичного обґрунтування. Зокрема, залишається нерозкритим питання про те, яким чином принципи екосистемного підходу реалізовані у структурі запропонованої моделі та чим вона принципово відрізняється від існуючих системних моделей цифрової трансформації підприємств.

Зроблені зауваження не зменшують загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження, а лише вказують на складність досліджуваної проблематики та можуть слугувати орієнтиром подальшої наукової роботи.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Шадюк Катерини Миколаївни на тему: «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» є цілісною науковою працею, виконаною самостійно, яка акумулює сучасні теоретико-методичні та прикладні напрацювання, спрямовані на вирішення актуального наукового завдання щодо активізації інноваційного розвитку бізнес-процесів туристичних підприємств шляхом упровадження комплексу інноваційних інструментів і механізмів цифрової трансформації галузі.

Зміст дисертаційної роботи різновекторно розкриває обрану тематику, всі сформульовані завдання знайшли своє вирішення, а визначена мета дослідження досягнута в повному обсязі. Отримані наукові результати вирізняються поєднанням теоретичної значущості та прикладної цінності, а їхнє ґрунтовне висвітлення у фахових публікаціях переконливо засвідчує самостійність наукового пошуку здобувача та належний рівень наукових розробок.

Дисертаційна робота на тему «Інноваційний розвиток бізнес-процесів туристичних підприємств» відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» зі змінами та доповненнями та постанові 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, а її автор – Шадюк Катерина Миколаївна – заслуговує на присудження їй ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 — управління та адміністрування).

### **Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
Ректор Харківського національного  
економічного університету  
імені Семе́на Кузне́ця



A handwritten signature in blue ink, which appears to be 'Тетяна ШТАЛЬ'.

Тетяна ШТАЛЬ