

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора

ЗОСЬ-КІОРА МИКОЛИ ВАЛЕРІЙОВИЧА

на дисертацію **Ярмоли Катерини Михайлівни** на тему:

«Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»

подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 Менеджмент

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.

Туристичні підприємства, такі як туристичні агентства, туроператори, заклади розміщення та постачальники послуг, працюють у надзвичайно динамічному та конкурентному середовищі. Вони постійно стикаються з низкою викликів, зокрема коливання попиту, сезонні коливання та вплив зовнішніх факторів, таких як економічні зміни, політична нестабільність або глобальні кризи. Різноманітний характер туристичних послуг вимагає від суб'єктів туристичної діяльності гнучкості, адаптивності та підвищення ефективності їх бізнес-процесів. Попит зазвичай породжує пропозицію в туризмі, оскільки суб'єкти туристичної діяльності реагують на зміни в поведінці споживачів, уподобаннях і тенденціях. Проте пропозиція також може породжувати попит через інновації та створення нових напрямків або послуг. Індустрія туризму характеризується динамічною взаємодією між попитом і пропозицією, які часто розвиваються разом у відповідь на зміни один одного. Більше того, зростаюча залежність від цифрових платформ, зростання кількості онлайн-бронювань і потреба в персоналізованому обслуговуванні клієнтів змушують суб'єктів туристичної діяльності переглядати свої моделі введення бізнесу для кращої взаємодії з клієнтами та покращення економічного ефекту їх діяльності. У цьому контексті реінжиніринг бізнес-процесів виступає стратегічним підходом до перепроєктування їх діяльності, що дозволяє ефективніше реагувати на вимоги ринку. Враховуючи високу конкуренцію, мінливі споживчі переваги та необхідність адаптації до змін, реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності відіграє вирішальну роль у забезпеченні стійкості і здатності відповідати очікуванням споживачів туристичних продуктів. Беручи

до уваги вищесказане, тема роботи є актуальною, важливою та має перспективи для подальшого розвитку напрямку дослідження.

Актуальність теми дисертаційної роботи Ярмоли Катерини Михайлівни підтверджується також тим, що напрямок дослідження є частиною науково-дослідних робіт кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка». Зокрема, дисертантка є учасником двох НДР кафедри, а саме «Управління розвитком туристичної галузі України: соціально-економічний аспект» (номер державної реєстрації 0120U101506) та «Діджиталізація бізнес-процесів суб'єктів туристичної індустрії» (номер державної реєстрації 0123U102387), у яких нею пропоновані методичні положення щодо визначення впливу факторів на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту, запропоновані заходи реінжинірингу бізнес-процесів в умовах діджиталізації, систематизовано цифрові технології, які формують туристичну екосистему та запропоновано удосконалення процесу збуту туристичної продукції. Це підтверджує зв'язок теми дисертації Ярмоли Катерини Михайлівни «Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» з науковими програмами, планами та темами.

2. Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Проведене дослідження є обґрунтованим та ґрунтується на глибокому аналізі сучасних теоретичних та практичних аспектів досліджуваної тематики. Автором використані актуальні джерела інформації, проаналізовано статистичні дані, опрацьовано праці українських та закордонних науковців (список використаних джерел налічує 220 найменувань). Ярмола К.М. висвітлила у роботі основні тенденції та проблеми, що виникають у туристичній галузі, і продемонструвала високий рівень аналітичних здібностей. Це підтверджується використанням дисертанткою при написанні роботи чималої кількості наукових методів: теоретичне узагальнення, аналіз і синтез, економіко-статистичне моделювання, графічний та кількісний методи, індукція та дедукція та інші. Особливої уваги заслуговує проведене авторкою анкетне опитування, яке було опрацьовано за допомогою біваріантного аналізу Пірсона та метода попарних порівнянь, що дозволило отримати результати, що відображають взаємозв'язки

між ключовими змінними дослідження. Отримані результати можуть бути використані для практичних застосувань.

3. Структура та зміст основних положень дисертації.

Основний зміст роботи розкрито на 195 сторінках тексту (з загальної кількості 262 с.) та містить 37 таблиць, 60 рисунків та 10 додатків. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі визначено мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, перелічено методи дослідження, які використовувались дисертанткою, розкрито елементи наукової новизни, зазначено результати апробації наукових положень, що наведені у дисертаційній роботі.

У першому розділі описано теоретичні та прикладні засади реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, зокрема п. 1.1 розкриває сутність процесного підходу до управління організацією, проведений ретельний аналіз теорії управлінської науки, сформоване авторське визначення бізнес-процесу. Сутність та етапи реінжинірингу бізнес-процесів досліджувались у п. 1.2, подано сутність форм структурних перетворень підприємства (реформування, реструктуризація, реорганізація, реінжиніринг), окреслено передумови проведення реінжинірингу на підприємстві. Заслуговує уваги побудована у п. 1.3 модель кругообігу на ринку туристичних послуг, також у даному підпункті систематизовано бізнес-процеси туристичних операторів, побудовано процес збуту туристичного продукту споживачам, який показує рух туристичного продукту від туроператора і турагента до споживача.

У другому розділі проведено оцінювання макро- та мікросередовища здійснення бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. У п. 2.1 досліджено тенденції розвитку туристичної галузі в Україні та світі, наведені найновіші статистичні дані, побудовано діаграми та рисунки, які показують основні зміни на ринку впродовж певного періоду, на основі яких сформульовано висновки та визначено причинно-наслідкові зв'язки. Також проведено дослідження основних туристичних операторів Львівщини за результатами їх діяльності у 2023 році. Конкурентне дослідження суб'єктів туристичної діяльності проведено у п. 2.2, де авторкою наведено методику розрахунків п'ятимірного показника

фінансового стану та темп росту ринку з урахування інфляції, за якими проведено обчислення показників для обраної сукупності туристичних операторів Львівщини. У п. 2.3 наведено результати маркетингового дослідження, проведено розширений аналіз результатів анкетування, сформовано відповідні висновки та визначено важливі аспекти, які можуть слугувати основою для проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

Третій розділ присвячено управлінським рішенням щодо реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. У п. 3.1 розкрито сутність проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в умовах діджиталізації, наведено актуальні дані щодо використання інформаційних технологій у діяльності підприємств туризму в Україні, запропоновано модель проведення реінжинірингу процесу збуту туристичної продукції споживачам та сформовано рекомендації щодо реінжинірингу цього процесу окремо для туристичних операторів та агентів. У п. 3.2 сформовано організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, зокрема розроблено етапи визначення необхідного типу реінжинірингу суб'єктів туристичної діяльності, сформовано матрицю вибору виду реінжинірингу та охарактеризовано заходи, які необхідно проводити підприємства залежно від приналежності до певного квадранту. За розробленою методикою проведено дослідження туристичних операторів Львівщини для визначення виду реінжинірингу, який їм доцільно проводити. Також, в межах кожного виду реінжинірингу, запропоновані різні заходи для туристичних операторів та туристичних агентів. У п. 3.3 наведено особливості маркетингового забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, автором проведено кластерний аналіз споживачів, за результатами якого сформовано елементи комплексу маркетингу для формування стратегій відповідно до запитів та вподобань споживачів.

Висновки, що були сформовані в результаті дослідження, є обґрунтованими та достовірними, оскільки вони базуються на глибокому аналізі наукових джерел, статистичних даних та з застосуванням відповідних методів дослідження. Сформульовані рекомендації враховують отримані дані та можуть бути успішно застосовані в практичній діяльності суб'єктів туристичної

діяльності, що підвищує їх практичну значущість і актуальність. Таким чином, результати дослідження є науково обґрунтованими і можуть слугувати основою для подальших досліджень та вдосконалення практичних підходів у туристичній галузі.

4. Теоретична та прикладна цінність результатів дисертації.

Теоретична цінність результатів дослідження полягає в тому, що отримані висновки розширюють існуючі наукові уявлення про досліджувану тему, додають нові аспекти до теоретичних моделей і концепцій реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Прикладна цінність результатів полягає в тому, що отримані дані сприяли розробці рекомендацій, що допоможуть оптимізувати бізнес-процеси, підвищити ефективність діяльності суб'єктів туристичної діяльності та забезпечити більшу взаємодію з споживачами для формування пропозицій, які найкраще будуть відповідати їхнім побажанням та запитам.

Окремі положення дисертації, а саме використання маркетингових інструментів та підходів реінжинірингу бізнес-процесів при розробці заходів з удосконалення процесу формування та збуту туристичної продукції застосовуються в діяльності туристичного оператора ТОВ «АККОРД-ТУР». Теоретичні та методичні положення дисертації використовуються у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка» для підготовки студентів спеціальності «Менеджмент» у таких дисциплінах, як «Планування бізнес-процесів туристичних і рекреаційних організацій», «Вступ до фаху «Менеджмент» та «Управління комунікаціями туристичних організацій».

5. Наукова новизна результатів дисертації.

Сформовані Ярмолою Катериною Михайлівною наукові положення є самостійним напрацюванням, формують значний внесок у розвиток економічної науки та її галузей. У роботі сформульовано та обґрунтовано положення, висновки та рекомендації, які визначаються науковою новизною та мають практичну спрямованість. Наукова новизна дисертації полягає у наступних результатах:

– вперше було розроблено організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, заснований на оцінюванні фінансового стану підприємства та зовнішнього середовища, з можливістю ідентифікувати вид реінжинірингу який потрібно проводити на підприємстві (рис. 3.12, с. 181);

- удосконалено типологію реінжинірингу бізнес-процесів, через побудову взаємозв'язків між передумовами проведення реінжинірингу та видом реінжинірингу (рис. 1.8, с. 59);

- сформовано методичні положення для визначення впливу факторів (складових туристичного продукту, туристичного обслуговування, туристичними ризиками) на процес прийняття рішення споживачами про купівлю туристичного продукту (табл. 3.5, с. 202);

- побудовано процес збуту туристичної продукції споживачам після проведення реінжинірингу із застосування цифрових технологій для взаємодії з ними, згідно з яким передбачено створення онлайн-платформи для клієнтів з можливістю ознайомлення з пропозиціями туристичних продуктів, що може забезпечити повну чи часткову відмову від консультації в офісі туристичного агента чи оператора (рис. 3.6, с. 168);

- подальшого розвитку набув понятійно-категоріальний апарат типології реінжинірингу, зокрема автором введено поняття «стабілізаційний реінжиніринг» (рис. 3.11, с. 179);

– виокремлено місце реінжинірингу серед інших форм структурних перетворень, адже його метою є дослідження і пошук шляхів реалізації можливостей, а не, як в інших структурних перетвореннях, вивчення проблем та пошук дій, спрямованих на їх усунення (рис. 1.5, с. 54);

– фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів (організаційні, ресурсні, фінансові та інноваційні) доповнено маркетинговими та інформаційними (рис. 3.14, с. 191).

Основні елементи наукової новизни, положення дисертації, висновки та пропозиції є логічним результатом виконаної автором роботи, є всебічними та обґрунтованими, з високим рівнем наукового доведення.

6. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях.

За темою дисертаційної роботи опубліковано 16 наукових праць, у яких представлені ключові аспекти дослідження, що дозволяють повністю зрозуміти значення отриманих результатів і їх відповідність поставленим цілям.

Основні результати дослідження обговорено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- у 2022 році на III Міжнародній науковій конференції «Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації» (Хмельницький);

- у 2023 році на V Міжнародній науковій конференції «Проблеми та перспективи реалізації та впровадження міждисциплінарних наукових досягнень» (Івано-Франківськ); XIV Міжнародній науково-практичній конференції «Управління проєктами: проєктний підхід в сучасному менеджменті» (Одеса); VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» (Львів); VI Міжнародній науково-теоретичній конференції VI International scientific and theoretical conference «Theory and practice of modern science» (Краків); II Міжнародній науково-теоретичній конференції II International scientific and theoretical conference «Modern tools and methods of scientific investigations» (Антверпен);

- у 2024 році на X Міжнародній науково-практичній конференції «Управління інноваційним процесом в Україні: завдання під час війни та у період післявоєнної відбудови» (Львів).

Також варто зазначити, що дисертантка є співавтором навчального посібника. Загальний обсяг особистого внеску автора становить 3,09 друк. арк.

7. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

У дисертаційній роботі «Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» досягнута мета, вирішено поставлені завдання, сформульовані та обґрунтовані наукові положення. Результати, наукові твердження і висновки, подані у роботі, отримано автором самостійно. Рівень проведених досліджень, викладених у дисертації, відповідає вимогам до науково-дослідних робіт. Автор дотримується вимог до структури, методології

та оформлення, правильного використання наукових джерел та відповідних методів аналізу. Крім того, робота відповідає вимогам щодо новизни, достовірності результатів і практичної значущості, а також містить рекомендації, які відповідають сучасним вимогам у галузі дослідження.

8. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації.

В процесі вивчення змісту роботи були виявлені аспекти, що потребують додаткового обговорення або уточнення, що дозволить розширити й поглибити дослідження. Ретельний аналіз основних положень, висновків та рекомендацій, що викладені в дисертаційній роботі, було виокремлено кілька дискусійних моментів, а саме:

1. У роботі (рис. 1.6) представлено типологію реінжинірингу, яка базується на трьох класифікаційних ознаках, проте вибір саме цих ознак не обґрунтований, а розширена характеристика класифікації відсутня. Крім того, недостатньо уваги приділено видам реінжинірингу, які використовуються для формування організаційно-управлінського механізму (кризовий, стабілізаційний, розвитку). Хоча автором наведено визначення та короткі характеристики цих видів, доцільно було б доповнити їх більш детальним описом методів і особливостей застосування, що зробило б підхід до реінжинірингу більш комплексним та прикладним;

2. На рис. 1.11 «Модель економічного кругообігу на ринку туристичних послуг» (с. 64) автором представлено модель, яка демонструє взаємодію туристичних операторів з постачальниками послуг як в Україні, так і за кордоном. Проте доцільно було б більш детально описати специфіку цих взаємозв'язків, враховуючи особливості співпраці з українськими та закордонними постачальниками послуг, а також підкреслити ключові відмінності у їхній роботі;

3. У пп. 2.2 «Оцінювання конкурентного середовища функціонування суб'єктів туристичної діяльності в Україні» наведено забагато теоретичних відомостей та зосереджено увагу лише на фінансовому стані підприємства, упускаючи інші важливі елементи організації, які важливі при виконанні бізнес-процесів;

4. Запропоновані у пп. 3.2 «Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» заходи реінжинірингу бізнес-процесів спрямовані на оптимізацію витрат та вдосконалення відносин з клієнтами. Проте, доцільно було б підкріпити ці заходи прикладами їхнього впровадження закордоном чи в інших галузях, що дало б змогу оцінити економічну та соціальну ефективність їх застосування;

5. Наведені на рис. 3.11 «Заходи для туристичних підприємств відповідно до визначеного типу реінжинірингу» (с. 179) наведено рекомендації, які охоплюють туристичних операторів та туристичних агентів. Оскільки їхні бізнес-процеси суттєво відрізняються, варто було б розширити цей рисунок, деталізуючи заходи з урахуванням специфіки діяльності різних суб'єктів туристичної діяльності. Це сприяло б чіткішому визначенню можливостей для реалізації реінжинірингу залежно від типу суб'єкта;

6. Додавання маркетингових та інформаційних факторів (рис. 3.14 «Фактори, які впливають на результат реінжинірингу бізнес-процесів», с. 191) є важливим моментом, тому можна було детальніше проаналізувати, як саме ці фактори впливають на ефективність бізнес-процесів, які інструменти та стратегії можуть бути застосовані для їх оптимізації.

Вищезазначені міркування та дискусійні положення не впливають на позитивну оцінку дисертації Ярмоли Катерини Михайлівни та не знижують її наукової та практичної цінності. Окремі зауваження можуть слугувати як напрями подальших досліджень за даною тематикою.

9. Загальний висновок по дисертації.

Дисертація «Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, представлена на здобуття наукового ступеня доктора філософії є завершеною науковою працею та виконана згідно вимог. Робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти та науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 341 від 21.03.2022 р.

Тема роботи, її зміст, об'єкт та предмет, а також сформовані за результатами дослідження висновки та рекомендації відповідають профілю спеціальності 073 Менеджмент. У дисертації розглянуто актуальну наукову тематику щодо реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, порушень академічної доброчесності під час аналізування змісту роботи не виявлено.

Авторка дисертації Ярмола Катерина Михайлівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

Доктор економічних наук,
професор, професор кафедри
менеджменту ім. І. А. Маркіної
Полтавського державного аграрного
університету

Микола ЗОСЬ-КІОР

