

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Барни Марти Юрїївни
на дисертаційну роботу
ЯРМОЛИ КАТЕРИНИ МИХАЙЛІВНИ
«Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»
подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю
073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації

У сучасних умовах, коли зростає конкуренція, змінюється поведінка туристів і з'являються нові форми взаємодії через онлайн-платформи, традиційні моделі ведення бізнесу часто стають неефективними. Пандемія COVID-19, політична нестабільність, зміна економічних реалій, глобалізація та цифровізація здійснюють значний вплив на трансформацію індустрії туризму, вимагаючи від підприємств гнучкості, адаптації та постійного вдосконалення внутрішніх процесів. Зміни потреб та поведінки споживачів, зокрема зростання інтересу до індивідуалізованих турів, сталого та розумного туризму, а також впровадження новітніх технологій (штучного інтелекту, великих даних, онлайн-платформ для бронювання, віртуальної та доповненої реальності тощо), вимагають від суб'єктів туристичної діяльності перегляду своїх бізнес-процесів.

З огляду на зазначене, на нашу думку, актуальність теми дисертації Ярмоли К. М., зумовлена необхідністю розроблення організаційно-управлінського механізму проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктами туристичної діяльності, спрямованого на стабілізацію та довготривалий розвиток їх діяльності на ринку та має важливе теоретико-прикладне значення.

Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами, темами

Виконання дисертаційної роботи відповідає проблематиці наукових досліджень кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка», 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 межах виконання яких автором, зокрема, сформовано методичний підхід до оцінки впливу факторів на процес прийняття рішень споживачами щодо купівлі туристичного продукту; запропоновані заходи реінжинірингу бізнес-процесів під впливом діджиталізації, а також удосконалено процес збуту туристичної продукції

споживачам через використання цифрових технологій.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації

Ознайомлення з дисертацією Ярмоли К. М. підтверджує те, що наукові положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими і достовірними.

Обґрунтованість наукових положень базується, перш за все, на логіці дослідження і системному підході до аналізу і вирішення сформульованих у роботі завдань.

Використання українських та іноземних наукових джерел, а також різноманітних типів літератури дозволяє стверджувати, що висновки ґрунтуються на актуальних дослідженнях і відображають стан туристичної галузі.

Достовірність результатів роботи забезпечується обґрунтованістю положень, сформульованих автором, застосуванням сукупності різних методів наукового пізнання, як загальнонаукових, так і спеціальних, зокрема методу теоретичного узагальнення, системно-функціональний підходу, ретроспективного аналізу, системно-структурного і компаративного аналізу, аналітичного та графічного методів, методів групування, аналізу та синтезу, графічного, табличного та економіко-статистичного моделювання, біваріантного аналізу Пірсона, кількісного методу, методу парних порівнянь та анкетного опитування, методу логічного узагальнення, наукової абстракції, індукції та дедукції, методу структурно-логічного аналізу, кластерного аналізу та матричного методу. Аналіз отриманих даних проведено коректно та без спотворень, що забезпечує наукову достовірність результатів.

Висновки роботи є логічним завершенням проведених автором досліджень, є конкретними та обґрунтованими, базуються на результатах дослідження та враховують реалії туристичної галузі та функціонування суб'єктів туристичної діяльності. Висновки, зроблені на основі отриманих результатів, становлять інтерес як для науки, так і для практики.

Підтвердженням достовірності результатів дослідження є також їх апробація на науково-практичних конференціях різних рівнів.

Наукова новизна результатів дисертації

Наукова новизна представлених у дисертації результатів полягає у систематизації та узагальненні теоретико-прикладних засад реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Серед найбільш вагомих наукових результатів дисертаційної роботи можна відзначити такі:

- розроблено організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності, який полягає в детальному аналізі як

внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Внутрішній аналіз охоплює вивчення фінансового стану підприємства, а зовнішній — оцінку його конкурентоспроможності на ринку. Ці два аспекти дозволяють чітко визначити, який саме вид реінжинірингу необхідно застосувати для покращення ефективності підприємства, стабілізації його роботи та забезпечення розвитку в майбутньому;

- розширено типологію реінжинірингу бізнес-процесів. Проведений аналіз виявив, що існує три передумови для проведення реінжинірингу на підприємстві: якщо воно на межі банкрутства, коли у нього існують певні труднощі у поточній діяльності підприємства або коли не має проблем. Тому, автором було доповнено наявну класифікацію, яка складається з кризового реінжинірингу та реінжинірингу розвитку, стабілізаційним реінжинірингом. Завдяки розширенню типології утворюються прямі зв'язки між передумовами проведення реінжинірингу на підприємстві та видом реінжинірингу, який потрібно провести;

- запропоновано реінжиніринг процесу збуту туристичної продукції споживачам на основі використання цифрових технологій для взаємодії з ними. Запропоновані автором зміни передбачають створення онлайн-платформи для клієнтів, на якій вони зможуть самостійно ознайомлюватись з пропозиціями туристичних продуктів на сайтах чи додатках туристичного агента або оператора. Реінжиніринг збуту туристичного продукту дозволить повністю або частково відмовитись від консультації споживача в офісі туристичного агента чи оператора.

Елементи наукової новизни, запропоновані Ярмолою К. М., є практично спрямованими та можуть бути використані у діяльності суб'єктів туристичної діяльності, а розроблений організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів може бути використаний у діяльності підприємств інших галузей. Дисертанткою враховані актуальні тенденції розвитку ринку та потреби споживачів, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів і сприяти стабільному розвитку суб'єктів туристичної діяльності в довгостроковій перспективі.

Практичне значення результатів дослідження

Дисертаційна робота містить теоретико-прикладні положення щодо реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності. Це включає набір показників та методику їх розрахунку, на основі яких побудовано матрицю вибору виду реінжинірингу для прийняття правильного рішення. Розуміння напрямку змін та відмінностей у його проведенні різними суб'єктами туристичної діяльності допоможе підприємствам визначити, які саме заходи можуть бути найбільш ефективними в їхній діяльності. Практичні результати доведені до рівня пропозицій і методичних розробок у діяльність ТОВ «АККОРД-ТУР»

(довідка №1 від 30.05.2024 р.). Наукові розробки та теоретичні узагальнення дисертації впроваджені в освітній процес та наукову діяльність Національного Університету «Львівська політехніка», зокрема матеріали дисертації використовуються у освітньому процесі в межах освітніх компонентів «Планування бізнес-процесів туристичних і рекреаційних організацій», «Вступ до фаху «Менеджмент» та «Управління комунікаціями туристичних організацій» (довідка № 67-01-1800 від 28.10.2024 р.).

Оцінка змісту та завершеності дисертації

Аналіз змісту дисертації та опублікованих праць підтверджує адекватність і закінченість наукових розробок, а також обґрунтованість висновків і рекомендацій, які пропонуються до захисту.

Дисертація відзначається науковим стилем викладу, а її розділи та підрозділи побудовані з логічною послідовністю та зв'язком. Результати роботи представлені всебічно та мають вагомий обґрунтування та аргументацію.

Зміст дисертації кореспондує зі спеціалізацією 073 «Менеджмент», мета дисертації полягає у науковому обґрунтуванні та розробленні теоретико-методологічних і методико-прикладних засад реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності для досягнення стабільності та сприяння розвитку їх діяльності на туристичному ринку в перспективі та дослідження відповідає заявленій темі.

Об'єкт і предмет дослідження визначені чітко та коректно, що дозволяє зосередитися на найбільш важливих аспектах дослідження. Наукові завдання сформульовані логічно і послідовно, що сприяє легкому розумінню мети та перебігу дослідження. Їх кількість є достатньою для того, щоб охопити всі ключові аспекти теми та забезпечити повне і всебічне розкриття обраної проблеми. Завдання є конкретними і сприяють досягненню мети дисертації, що зберігає наукову цілісність та покращує якість виконаної роботи.

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 195 сторінках.

У першому розділі «Теоретичні та прикладні засади реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» розглянуто еволюцію підходів до управління організацією, визначено сутність бізнес-процесу як основи процесного підходу (с. 24-44); проаналізовано сутність та етапи реінжинірингу бізнес-процесів (с. 44-61); наведено опис і характеристику основних бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності (с. 61-74). Важливим аспектом, який розкритий у першому розділі дисертації, є виокремлення основних бізнес-процесів туристичного оператора, наведення аспектів змін, які можуть стосуватися проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктами туристичної

діяльності, визначення ролі туристичного оператора та туристичного агента, а також проведена систематизація та характеристика ключових бізнес-процесів - формування та збуту туристичного продукту.

У другому розділі «Оцінювання макро та мікро середовища здійснення бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» досліджено тенденції розвитку туристичної галузі в Україні та світі (с. 77-96), проведено оцінювання конкурентного середовища функціонування суб'єктів туристичної діяльності в Україні (с. 96-121) та проведено маркетингове оцінювання впливу факторів на діяльність суб'єктів туристичної діяльності (с. 121-152). Дисертанткою проведено глибоке та всебічне дослідження тенденцій розвитку туристичної галузі та показники суб'єктів туристичної діяльності, що є ключовим етапом у формуванні стратегії для їх подальшого розвитку. Варто виокремити анкетне опитування споживачів туристичних продуктів, яке проведене у межах виконання дисертаційної роботи.

У третьому розділі «Управлінські рішення щодо реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» розглянуто особливості проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності в умовах діджиталізації (с. 155-171), сформовано організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності (с. 171-190) та проаналізовано маркетингове забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності (с. 190-213). Авторка пропонує провести реінжиніринг бізнес-процесу збуту туристичного продукту споживачам шляхом надання клієнтам можливості самостійного ознайомлення та вибору туристичного продукту на сайті чи додатку підприємства. Значущим здобутком дисертації є розроблені організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності та матриця вибору виду реінжинірингу на основі фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства.

У кінці кожного розділу дисертації подано висновки, що підсумовують основні результати аналізу та досліджень у відповідному розділі. Вони дозволяють чітко окреслити ключові моменти та важливі аспекти, що були розглянуті.

Усі наукові завдання, наукова новизна та сформовані висновки дисертації взаємопов'язані та результатом самостійного дослідження автора. Отримані результати та висновки є оригінальними, заснованими на ґрунтовному аналізі та науковому підході, що підкріплюється особистими досягненнями автора в межах досліджуваної теми.

На основі зазначеного можна констатувати, що поставлені завдання є вирішеними.

Повнота викладення основних положень, висновків і рекомендацій дисертації в наукових працях, зарахованих за темою дисертації

За темою дисертації було опубліковано 16 наукових праць, зокрема 8 статей у наукових фахових виданнях України, 7 тез доповідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також Ярмола К. М. є співавтором навчального посібника «Управління комунікаціями туристичних організацій». Загальний обсяг авторського внеску Ярмоли К. М. становить 3,09 друкованих аркушів.

Основні результати дисертаційної роботи обговорено на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у Хмельницькому (2022 рік), Івано-Франківську (2023 рік), Одесі (2023 рік), Львові (2023 та 2024 роки), Кракові (Польща, 2023 рік), Антверпені (Бельгія, 2023 рік).

Опубліковані Ярмолою К.М. наукові праці повністю відображають зміст дисертації. Наведені наукові праці в повній мірі розкривають основні наукові результати, отримані за результатами дослідження, підтверджують висновки та сформовані у роботі рекомендації. Зміст, обсяг та рівень опублікованих праць відповідають встановленим вимогам, апробація результатів дисертації в межах конференцій є достатньою.

Дотримання норм академічної доброчесності

Аналіз матеріалів дисертації та наукових публікацій здобувача, у яких висвітлені основні наукові результати дослідження, дає підстави констатувати про дотримання автором норм академічної доброчесності. Дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідеї, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства.

За науковим рівнем, практичною та науковою цінністю, за кількістю публікацій та дотриманням принципів академічної доброчесності відповідає вимогам пунктів 7 та 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук» затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 1197 від 17.11.2021 року із відповідними змінами.

Зауваження та дискусійні положення до дисертаційної роботи

Поряд із загальною позитивною оцінкою результатів дисертації Ярмоли К. М. слід відзначити наявність у ній окремих дискусійних положень та зауважень, які потребують додаткової аргументації під час захисту, а саме:

1. У запропонованій автором типології реінжинірингу (рис. 1.6) залежно від ситуації на підприємстві наведено кризовий реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів), реінжиніринг розвитку (удосконалення бізнес-процесів) та адаптивний реінжиніринг. В подальшому автор доповнює дану класифікацію ще одним видом – стабілізаційний та пов'язує наведені види з передумовами

проведення реінжинірингу, упускаючи при цьому адаптивний реінжиніринг. Доцільно було б детальніше охарактеризувати його та навести пояснення чому цей різновид реінжинірингу не пов'язується із жодною передумовою.

2. У п. 1.3 «Опис і характеристика основних бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» (с. 61-74.) автором представлено бізнес-процеси, які здійснюють туристичні оператори, з акцентом на їх діяльність. Проте, серед суб'єктів туристичної діяльності, визначених для вивчення у межах цього дослідження, також зазначено туристичних агентів. Хоча у дисертації описано основні бізнес-процеси, які виконуються туристичними агентами, доцільно було б доповнити цей підрозділ більш детальною характеристикою бізнес-процесів туристичних агентів. Це дозволило б узагальнити та більш чітко представити їх роль і функції у структурі туристичної діяльності, а також підкреслити відмінності між бізнес-процесами туристичних операторів і туристичних агентів, що сприяло б поглибленню аналізу в межах дослідження.

3. У п. 2.1 «Тенденції розвитку туристичної галузі в Україні та світі», (с. 77-96) проведено ретельний аналіз тенденцій розвитку галузі в Україні та світі, наведено найновіші статистичні дані та сформовано відповідні висновки. Однак, розглядаючи туристичний ринок України, доцільно було б провести дослідження діяльності підприємств залежно від типу туризму (внутрішній, виїзний та в'їзний). Це дозволило б узагальнити та більш детально представити становище підприємств, які реалізують туристичні продукти для внутрішнього ринку, а також тих, що спеціалізуються на організації подорожей за кордон. Такий підхід сприятиме глибшому розумінню специфіки функціонування туристичного ринку України.

4. У п. 2.2 «Оцінювання конкурентного середовища функціонування суб'єктів туристичної діяльності в Україні» (с. 96-121) автором проведено аналіз показників фінансового стану та конкурентоспроможності як туристичних операторів, так і туристичних агентів регіону. Проте у п. 3.2 «Організаційно-управлінський механізм реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» (с. 171-190), де представлено матрицю визначення оптимального виду реінжинірингу, що доцільно впровадити на підприємстві, автор використовує лише дані туристичних операторів. Доцільно було б розробити аналогічну матрицю для туристичних агентів Львівщини, що дозволило б врахувати специфіку їхньої діяльності. Водночас автором у межах кожного виду реінжинірингу запропоновано заходи, які можуть бути застосовані як туристичними операторами, так і туристичними агентами, з урахуванням відмінностей у бізнес-процесах.

5. За результатами проведеного кластерного аналізу п. 3.3 «Маркетингове забезпечення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності»,

(с. 190-213) наведено характеристику елементів комплексу маркетингу (4Р), які потрібно враховувати при формуванні стратегій для різних груп споживачів; наведено характеристику відмінностей факторів кластеризації по кожному кластеру. У додатку розміщені дані для складання загального портрету споживача у відповідному кластері, але у основній частині роботи узагальнена характеристика відсутня. Варто було здійснити детальний опис споживчих характеристик у кожному кластері.

Ці питання вимагають додаткового наукового осмислення та вдосконалення для досягнення найбільш оптимальних результатів у практичному застосуванні. Проте вони не применшують належний рівень результатів дисертації та її практичної значимості.

Висновок про відповідність роботи встановленим вимогам

Вивчення змісту дисертації дає підстави стверджувати, що дисертація на Ярмоли К. М. на тему «Реінжиніринг бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності» є завершеною науковою працею, в якій отримано нові науково обґрунтовані результати в галузі економічної науки. Висновки та результати дослідження спрямовані на вирішення важливого наукового завдання, яке полягає в удосконаленні проведення реінжинірингу бізнес-процесів суб'єктів туристичної діяльності.

Представлена дисертаційна робота за науковим рівнем, практичною та науковою цінністю, за кількістю публікацій і дотриманням принципів академічної доброчесності відповідає вимогам постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 «Про затвердження Порядку 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 КМУ № 341 від 21.03.2022 р., а її автор, Ярмола К. М. заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент (галузь знань 07 – Управління та адміністрування).

Офіційний опонент:

перший проректор Львівського
торговельно-економічного університету,
доктор економічних наук, професор



МАРТА Барна