

До разової спеціалізованої ради  
ДФ 35.051.176  
Львівського національного  
університету імені Івана Франка  
м. Львів, вул. Університетська, 1

**ВІДГУК**  
**ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**  
**доктора економічних наук, професора,**  
**першого проректора Львівського торговельно-економічного університету**  
**професора кафедри туризму та готельно-ресторанної справи**  
**БАРНИ МАРТИ ЮРІЇВНИ**  
**на дисертаційну роботу**  
**БРИГІЛЕВИЧ ГАЛИНИ МИХАЙЛІВНИ**  
**на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у**  
**міжнародному туризмі»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 07 Управління та адміністрування»**  
**за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність**

**1. Актуальність теми дисертаційного дослідження.**

За умов війни вітчизняні суб'єкти підприємницької діяльності стикнулись з низкою проблем, зокрема щодо скорочення обсягів виробництва товарів і послуг, втрат трудових ресурсів, зниження інвестиційної та інноваційної активності і, загалом, переорієнтації потреб суспільства. Війна, що триває, призвела до зменшення кількості туристів, які відвідують Україну та значного зменшення доходів до державного бюджету від туристичної діяльності, особливо в постраждалих регіонах, через проблеми безпеки та загальне негативне сприйняття країни як туристичної.

Сучасний туристичний бізнес, вмотивований прагненням самозбереження, в умовах диференціації потреб споживачів туристичних послуг та обмеження можливостей розвитку внутрішнього туризму має можливість розвивати міжнародний туризм, зокрема виїзний. Туроператори продовжують організовувати авіаційні тури з найближчих до України аеропортів, а також автобусні, що відправляються зі столиці та деяких обласних центрів.

За цих обставин вітчизняні туристичні підприємства потребують прийняття управлінських рішень щодо зміцнення стійкості суб'єктів підприємницької діяльності та чіткого бачення стратегічних перспектив їх

розвитку. Тому обрана Бригілевич Г.М. тема роботи відзначається високою актуальністю та практичною своєчасністю.

## **2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації та їхня достовірність.**

Оцінюючи ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, варто наголосити на достатньому обсязі опрацьованої теоретичної бази праць вітчизняних та зарубіжних дослідників з досліджуваної проблематики. Під час написання роботи були використані міжнародні декларації, конвенції та договори щодо розвитку міжнародного туризму, стратегічні документи з регулятивної діяльності міжнародних туристичних організацій, статистичні та аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (ЮНВТО), Державного агентства розвитку туризму України, Державної служби статистики України, електронні ресурси глобальної інформаційної мережі Інтернет; дані туроператорів і турагенств та інших суб'єктів туристичної діяльності, а також законодавчо-нормативні документи, які регулюють нормативно-правове забезпечення діяльності туристичних підприємств.

Дисертація має логічну структуру, розкриває сучасні підходи до вирішення поставлених у роботі завдань, які полягають в науковому обґрунтуванні теоретичних і методичних положень, розробленні організаційних і практичних рекомендацій щодо зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу. Мета дисертації корелює із обраною темою, а предмет та об'єкт дослідження визначені правильно, водночас зміст роботи й сформульовані наукові завдання узгоджені й забезпечують досягнення поставленої мети та розкриття обраної теми в повному обсязі.

Отримані автором наукові результати та висновки у дисертації характеризуються високим рівнем обґрунтованості та достовірності, що забезпечується використанням низки методів, зокрема таких, як: методи історико-логічного; систематизації та узагальнення; графічного; статистичного аналізу та економічної діагностики; кореляційно-регресійного аналізу; стратегічного і логіко-структурного аналізу.

На особливу увагу заслуговує розроблена автором Концепція зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, у якій визначено та обґрунтовано пріоритети та стратегії, що сприятимуть підвищенню здатності туристичних підприємств адаптуватися до несприятливих впливів війни та забезпечити їх стійкість (с. 129).

Позитивної оцінки заслуговує запропонований інструментарій реалізації маркетингової, інноваційної і безпекової стратегій, які сприятимуть зміцненню резилентності туристичних підприємств на міжнародному туристичному ринку (с. 145,150,155), а також сформульовані пропозиції, щодо вдосконалення менеджменту туристичних компаній в розрізі фінансової, операційної, організаційної, технологічно-цифрової і репутаційної резилентності (с. 157-167).

До вагомих результатів роботи слід віднести розроблені і апробовані автором методичні підходи до діагностики резилентності суб'єктів туристичного підприємництва у різні кризові для туристичної галузі періоди (с. 97-107).

Значимим доробком автора є також розроблена теоретична модель оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств (с.109-112) та отримані результати моделювання, які дозволили виявити залежності між дохідністю туристичних підприємств і рівнем туристичної активності населення, доступності туристичних послуг, фінансових витрат туристичних підприємств і підприємницької активності (с. 113-120).

### **3. Ступінь новизни основних результатів дисертації.**

Сформульовані здобувачем положення наукової новизни повною мірою відображають його внесок у розвиток науки та досліджуваної проблематики. За результатами дослідження отримали подальший розвиток низка вагомих положень, а саме:

- трактування сутності поняття «стратегічна резилентність туристичного підприємництва», під яким розуміється здатність туристичних підприємств швидко адаптуватися до потенційних небезпек на міжнародному ринку, здійснювати ефективну діяльність, що дозволить досягнути більшої маржинальності через підвищення прибутковості і збільшення контролю за витратами, а також «підприємницька діяльність у міжнародному туризмі», як діяльність суб'єктів господарювання, яка базуються на взаємодії стратегічних партнерів у створенні туристичного продукту;
- концепцію зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу, яка спрямована на забезпечення інтегрованості та конкурентоспроможності міжнародного туризму і базується на принципах комплементарності стратегічного партнерства, мережевої інтегрованості бізнесу, інституційної ієрархії в регулюванні міжнародною туристичною діяльністю, гнучкості, адаптивності й стійкості та реалізується шляхом впровадження маркетингової, інноваційної і безпекової стратегій;

- методичні засади діагностики резилентності суб'єктів туристичного підприємництва, які передбачають компаративний аналіз параметрів їх стійкості за індикаторами розвитку міжнародного туризму у міжрегіональному, мегарегіональному та глобальному вимірах, що дозволило здійснити кластерізацію регіонів України за рівнем резилентності туристичних підприємств;
- модель оцінювання впливу чинників на ефективність діяльності туристичних підприємств у міжнародному туризмі, яка дала можливість виявити залежність дохідності туристичних підприємств від туристичної активності населення, доступності туристичних послуг, рівня фінансових витрат частки підприємницької діяльності в туризмі;

*набули подальшого розвитку:*

- наукові основи стратегічного управління підприємницькою діяльністю в міжнародному туристичному бізнесі на засадах стратегічного партнерства, яке сприяє консолідації міжнародних ланцюгів створення вартості, поглибленню взаємозв'язків стейкхолдерів у виробництві туристичного продукту;
- систематизація структурних елементів інституційного середовища міжнародної туристичної діяльності, що сприяють стратегуванню розвитку міжнародного туризму на основі регулятивної конвергенції, розширення джерел фінансово-інвестиційного забезпечення і налагодження перманентного моніторингу;
- інструментарій зміцнення резилентності суб'єктів туристичної діяльності в розрізі фінансової, організаційної, операційної, цифрової та репутаційної складових, які забезпечать ефективність стратегічних бізнес-моделей розвитку туристичного підприємництва, зростання їх маржинальності, покращенню контролю за витратами, оптимізацію цінової політики.

Усі елементи наукової новизни сформульовані коректно, їх рівень обґрунтованості відповідає нормативним вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

#### **4. Значущість дослідження для науки і практики та шляхи його використання**

Практична цінність результатів роботи полягає в обґрунтуванні прикладних положень, аналітичних висновків і практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємницькою діяльністю в сфері міжнародного туризму з метою зміцнення резилентності туристичних підприємств в умовах сучасних викликів.

Отримані автором основні висновки та результати наукового дослідження було успішно впроваджено:

- у процесі розробки і корегування Програми планування з розвитку туризму та курортів у Львівській області на 2021 – 2025 роки Управлінням туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації при коригуванні (довідка № 26-177/0/2-24 від 25.03.2024 24 р.);

- при розробці стратегії туристичної компанії ПП «Profi tour», щодо просування туристичного продукту на міжнародному ринку (12.02.2024 р.).

#### **5. Повнота викладу результатів дослідження у наукових фахових виданнях**

За результатами дисертаційного дослідження було опубліковано 22 наукових праці, серед яких: 5 статей (з них 2 одноосібних) у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз, 3 статті у міжнародних монографіях і 14 публікацій у матеріалах наукових конференцій.

#### **6. Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз змісту дисертаційної роботи та публікацій здобувача ступеня доктор філософії Бригілевич Галини Михайлівни дає можливість стверджувати, що прояви академічної недоброчесності відсутні (плагіат, самоплагіат, фальсифікація, фабрикація тощо). При формуванні тексту наукової роботи, наукових публікацій, тверджень, аналітичних, статистичних даних у роботі є посилання на джерела інформації та загалом дисертація відповідає вимогам Закону України «Про авторське право і суміжні права».

Ідентичність тексту анотації та основних положень дисертації Порівняльний аналіз тексту анотації та основних положень дисертаційної роботи Бригілевич Г.М. підтверджує їхню відповідність. Анотація не включає інформації та матеріалів, які б були відсутні у тексті роботи. Обидва документи оформлені та укладені відповідно до вимог, що встановлені Міністерством освіти і науки України.

#### **7. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту і оформлення дисертаційної роботи**

Позитивно оцінюючи науковий доробок автора, важливо вказати на окремі зауваження, що мають дискусійний характер та є підставою для їхнього обговорення, зокрема:

1. Проведений в роботі аналіз індикаторів стійкості туристичних підприємств у трьох кризових для туристичної галузі України періоди (2014-

2015; 2019-2020; 2022-2023 рр.) доцільно було доповнити оцінкою рівня резилентності туристичних підприємств у період фінансово-економічної кризи 2008-2009 років. Це дозволило б порівняти наслідки різних за природою виникнення криз.

2. Оцінюючи позитивно аналітичні напрацювання автора, хочеться відзначити, що розрахунки параметрів резилентності туристичного підприємництва у вказані періоди криз слід було синхронізувати із часовим лагом аналізу фінансово-економічних показників діяльності туристичних підприємств та аналізом податкових надходжень до місцевих бюджетів.

3. Автор в теоретичній частині роботи акцентує увагу на важливості соціального партнерства у розвитку туристичного підприємництва, його економічних та соціальних ефектах, однак при розкритті інструментарію реалізації низки запропонованих стратегій недостатньо уваги приділяє пропозиціям щодо його налагодження та підвищенні ролі у створенні туристичного продукту.

4. В роботі серед низки висновків відзначається, що тривалість кризового періоду має визначальний вплив на рівень резилентності суб'єктів туристичної діяльності, проте при виробленні пропозицій щодо реалізації Концепції зміцнення резилентності підприємств туристичного бізнесу автор на жаль не застосовує сценарний підхід, який дозволив би передбачити різні управлінські рішення в залежності від тривалості та стадії кризи.

5. Досліджуючи особливості підприємницької діяльності у міжнародному туризмі, що зумовлені сучасними трендами організації туристичного бізнесу, доцільно було акцентувати увагу на конкурентних перевагах окремих туристичних підприємств та чинниках, які дозволяють певним підприємствам в умовах конкурентної боротьби зберігати свої рейтингові позиції.

Водночас, зазначені вище зауваження і недоліки не применшують наукову та практичну значущість дисертаційної роботи, високий рівень її виконання. На наш погляд, окремі з них автору доцільно врахувати у своїй подальшій науковій праці. Висловлені зауваження та побажання не впливають на загальну позитивну оцінку роботи та пропонуються до дискусії в процесі публічного захисту

## **8. Загальний висновок і оцінка дисертації**

Оцінюючи наукову роботу та враховуючи актуальність теми дисертації варто наголосити, що зазначені вище рекомендації і зауваження не применшують наукову і практичну значущість роботи Бригілевич Галини Михайлівни та не впливають на її високу оцінку. Анотація й опубліковані

дисертантом наукові праці відповідають змісту дисертації, відображають суть основних наукових напрацювань і отриманих результатів. Порушень академічної доброчесності не виявлено.

Дисертаційна робота Бригілевич Галини Михайлівни на тему «Стратегічне управління підприємницькою діяльністю у міжнародному туризмі» є завершеною, комплексною, самостійною працею, що містить нові науково-обґрунтовані результати проведених досліджень, які розв'язують поставлені наукові завдання і мету.

Робота за своїм змістом та фаховим спрямуванням відповідає галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, та вимогам, які встановлені в «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 3 квітня 2019 р. № 283), наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами, згідно з наказом МОН № 759 від 31.05.2019 р) і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 341 від 21.03.2022 р. та № 502 від 19.05.2023 р.), а її автор – Бригілевич Галина Михайлівна, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Офіційний опонент:**

**доктор економічних наук, професор,  
перший проректор  
Львівського торговельно-економічного  
університету  
професор кафедри туризму  
та готельно-ресторанної справи**

**Марта БАРНА**