

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

**на дисертаційну роботу Грібіника Андрія Володимировича
на тему: «Управління розвитком ринку туристичних послуг в Україні
в контексті цифрової євроінтеграції», подану на здобуття
наукового ступеня доктора філософії з галузі знань
07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Актуальність теми дослідження

Актуальність дисертаційної роботи Грібіника Андрія Володимировича визначається необхідністю удосконалення управління розвитком ринку туристичних послуг України в умовах цифрової трансформації, тривалого кризового впливу та європейської інтеграції. Дійсно, всесвітня пандемія і повномасштабне вторгнення суттєво змінили умови функціонування туристичної сфери, регіональний розподіл туристичної активності та можливості компаній, що потребує оновлення традиційних підходів до стратегічного управління ринком. Крім того, останніми роками цифровізація поступово стає системним чинником розвитку туристичної сфери. Використання цифрових платформ, електронної комерції, CRM- і ERP-систем, хмарних сервісів та технологій, цифрових інструментів аналітики даних та інструментів штучного інтелекту створює нові можливості для управління туристичними компаніями і дестинаціями. На даний час, рівень залучення цифрових технологій залишається нерівномірним, а поширення окремих цифрових каналів не можна вважати свідченням комплексної цифрової трансформації ринку туристичних послуг.

Особливого значення дослідженню надає акцентований євроінтеграційний вектор України. Подальше наближення до цифрового туристичного простору ЄС потребує сумісності туристичних даних, інформаційних систем, показників і управлінських практик. У такому контексті важливими є дослідження цифрової зрілості, визначення цифрових розривів та

формування механізмів їх поступового скорочення з існуючими європейськими практиками.

Отже, поєднання завдань щодо відновлення українського ринку туристичних послуг, поглиблення цифрової трансформації та забезпечення перспективної інтеграції до європейського цифрового середовища підтверджує своєчасність та актуальність теми дисертаційного дослідження, її наукову та практичну значимість.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами

Дисертаційне дослідження проводилось відповідно до науково-дослідної роботи: «Розвиток туристично-рекреаційного комплексу України в умовах глобалізаційних трансформацій» (0123U100583) Державного біотехнологічного університету. Визначено, що Грібіник Андрій Володимирович опрацьовував питання конкурентних переваг туристичних дестинацій, стратегічних напрямів їх розвитку та методичного забезпечення управління. Отримані у дисертації результати є змістовним продовженням даного напрямку досліджень.

Наукова новизна результатів дослідження

Наукова новизна має чітко сформований інструментальний характер. Механізм цифрової конвергенції описує, хто, з якими даними, за якими процедурами і за якими критеріями має переходити до наступного етапу цифрового розвитку, в чому й полягає важлива відмінність від існуючих підходів, за якими результатом цифровізації вважається факт створення цифрової платформи чи інформаційної системи. Важливим науковим результатом також можна визначити запропонований цифровий профіль дестинації, структура якого є ширшою порівняно зі звичайним туристичним паспортом, а ідентифікаційний, ресурсний, інфраструктурний, ринковий, цифровий, управлінський і безпековий сектори пов'язані з джерелами даних та відповідальними суб'єктами. Додані коефіцієнти для системи управління дозволяють оцінити не просто наявність даних, а саме їх придатність для управління. Заслужовують на увагу сценарії цифрового розвитку. Представлені

базовий, оптимальний та євроінтеграційний варіанти відрізняються рівнем роботи з даними, функціональністю цифрових кабінетів, глибиною електронної комерції, аналітики та штучного інтелекту, а побудована дорожня карта формує послідовність переходу і зменшує ризик одночасного вартісного впровадження технологій.

У дисертації представлено результати за всіма рівнями наукової новизни. Вперше обґрунтовано механізм цифрової конвергенції ринку туристичних послуг України з цифровим простором ЄС, побудований на поетапному скороченні методологічних, інформаційних, організаційних та інших цифрових розривів за визначеними критеріями готовності. Удосконалено теоретичне трактування ринку туристичних послуг і зміст управління його розвитком, категоріальний апарат цифрової трансформації туристичної сфери, методичний підхід до оцінювання цифрової зрілості та концепцію цифрового розвитку ринку туристичних послуг. Дістали подальшого розвитку систематизація цифрових інструментів за їх функціональним призначенням, методичні положення формування цифрового профілю туристичної дестинації, практичні пропозиції щодо цифрових кабінетів, електронних каталогів, електронної комерції, аналітики та штучного інтелекту, а також сценарне моделювання цифрового розвитку суб'єктів і дестинацій.

Представлені результати формують цілісне теоретико-методичне та прикладне забезпечення управління цифровим розвитком ринку туристичних послуг України в умовах європейської інтеграції.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

В дисертаційному дослідженні розширено управління ринком туристичним послуг за рахунок даних, цифрових платформ та інформаційної сумісності. Такий підхід дозволяє розглядати цифрову зрілість як здатність суб'єктів, інфраструктури та інституційного середовища створювати, опрацьовувати та використовувати цифрові дані, що є одним із базових завдань цифрової трансформації.

Практично робота дає набір рішень для компаній та DESTИНАЦІЙ. Для малого бізнесу це можуть бути електронні канали продажу, хмарні сервіси, CRM та цифрові каталоги, для більш зрілих в цифровому розумінні суб'єктів – ERP, автоматизований обмін, бізнес-аналітика і штучний інтелект. Для DESTИНАЦІЙ запропоновано цифровий профіль, кабінет, аналітика туристичних потоків і механізм оновлення даних. Економічну доцільність великих цифрових проєктів для туристичної сфери пропонується оцінювати за загальновідомими інвестиційними показниками та сформованими за результатами дослідження сценаріями.

Пропозиції щодо цифрових управлінських рішень прийняті для подальшого впровадження, що підтверджує спрямованість результатів дисертації на реальний розвиток туристичної сфери.

Повнота викладення наукових положень у відкритому друці, апробація результатів дослідження

Основні положення дисертаційного дослідження оприлюднено у наукових працях, з яких 7 – це статті у фахових виданнях України та 8 – матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Апробація відбулася на конференціях у Харкові, Полтаві та Ужгороді у 2023-2025 роках. Публікації тематично стосуються як загальних питань функціонування туристичного ринку, так і враховують цифровізацію та євроінтеграційні процеси. Публікаційний базис з 15 робіт відповідає вимогам до оприлюднення результатів дисертаційного дослідження.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та пропозицій дисертації

Дисертація спирається на українську інформаційну панель офіційних даних та на результати спостережень ЄС. У дослідженні вдало поєднано для аналізу фіскальні показники, статистику туристичної мобільності, державне статистичне спостереження щодо використання інформаційно-комунікаційних технологій, дані Євростату та документи європейської цифрової політики. По

тексту дисертації відзначено неоднорідність інформаційної бази та відокремлено показники, які можуть бути прямо порівняні, від тих, що потребують обережної інтерпретації. В аналітичній частині показано суттєву диференціацію цифровізації. Наприклад, у 2025 році базового рівня цифрової інтенсивності досягли 88,2% підприємств діяльності туристичних агентств, операторів і бронювання, 60,7% підприємств тимчасового розміщування і 37,4% секції, а, тим часом, бізнес-аналітика та технології штучного інтелекту поширені значно менше. Такий результат переконує в необхідності обґрунтування запропонованих поетапних цифрових рішень, не однакових для всіх, та посилює обґрунтованість одержаних результатів.

Структура та зміст дисертації, завершеність та відповідність вимогам

Робота має 232 сторінки загального обсягу, 193 сторінки основного тексту, складається з 3 розділів та, відповідно, 9 підрозділів. Список використаних джерел налічує 203 позиції, які включають українські та закордонні джерела. Результати систематизовано у 48 таблицях та 15 рисунках. Перший розділ відповідає за теоретичну та методичну основу, другий за аналітичну верифікацію проблеми, третій за формування концепції, механізму та практичних рішень. Дисертація є структурно завершеною науковою працею та відповідає вимогам до робіт такого рівня.

Відсутність / наявність порушень академічної доброчесності

Ознайомлення з представленим текстом свідчить про належне посилання на використані наукові та статистичні джерела. Авторські положення і розрахунки ідентифіковані у тексті, а запозичені підходи супроводжуються бібліографічними посиланнями. За змістом рукопису ознак порушення принципів академічної доброчесності не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації

Доцільно відзначити, що дисертація має переваги, зокрема, прикладна спрямованість третього розділу, проте саме вона формує найбільше питань для дискусії. Вважаємо за доцільне звернути увагу на окремі дискусійні питання та положення:

1. Офіційне статистичне спостереження щодо інформаційно-комунікаційних технологій включає дані про використання компаніями з 10 і більше працівниками, але як практичні рекомендації значною мірою зорієнтовані на саме малий бізнес та фізичних осіб-підприємців як представників мікробізнесу. Автор це обмеження визнає, але для практичної діагностики саме цієї групи доцільно було б запропонувати альтернативний чек-лист або анкетний модуль цифрової готовності, який не залежить від державної статистики, а формується на реальних даних визначеної групи за розміром компаній.

2. Безпековий сектор цифрового профілю є актуальним рішенням для України. Проте в умовах воєнного стану критичним є як склад безпекових даних, так й швидкість їх оновлення, допустимий рівень деталізації та право на оприлюднення. Доцільно деталізувати суб'єктів, що підтверджують статус доступності та відповідальність за можливі порушення.

3. Для більшості українських дестинацій в дисертаційному дослідженні рекомендовано вибір оптимального сценарію. Рішення є зрозумілим, але у практичній реалізації керівнику компанії чи органам управління дестинаціями потрібна однозначна процедура вибору між базовим, оптимальним та євроінтеграційним сценаріями, з чіткими критеріями, кількісними та якісними характеристиками. Корисним було б пов'язати вибір сценарного моделювання з числовими інтервалами готовності профілю, бюджетною спроможністю та, наприклад, наявністю відповідального органу управління тощо. Останнє дозволило б моделювати сценарії з урахуванням розширеного спектру складових та компонентів реального функціонування суб'єктів в ринковому середовищі.

4. Система показників економічної ефективності цифрових проєктів є методично правильною, але потребує більше пояснення між технологічним

рішенням і грошовим потоком. Наприклад, для CRM, електронного бронювання та аналітики варто окремо показати, як очікуваний приріст продажів, економія адміністративних витрат, поточні витрати на підтримку та ін. трансформуються у чистий грошовий потік, а ставка дисконту пов'язується з ризиком конкретного типу цифрового проєкту.

5. Пропозиції прийняті суб'єктами туристичної сфери для подальшого впровадження, що є позитивною характеристикою практичної цінності, але поки це не дає можливості оцінити фактичний післяпроектний ефект. Апробація з визначенням показників ефективності до та після запровадження сценаріїв сформувала б додаткове підтвердження результативності запропонованих рішень.

6. Технології штучного інтелекту включені до перспективного рівня цифрового розвитку і розглядаються для аналізу відгуків, персоналізації та прогнозування попиту, але практична модель їх використання потребує окремого управлінського опрацювання щодо вимог до якості вхідних даних, відповідальності за автоматизовані рекомендації, людського контролю, захисту персональних даних, перевірки помилкових результатів тощо. Загальний блок кібербезпеки у концепції частково описує проблему, але для запровадження технологій штучного інтелекту все ж таки бажаним є формування більш конкретних процедур, які зможуть нівелювати можливі ризики для бізнес-процесів чи для систем управління.

Наведені питання стосуються переважно подальшої реалізації запропонованих рішень і не впливають на позитивну оцінку наукового рівня дисертації та не зменшують ваги отриманих автором результатів.

Загальний висновок

Дисертація Грібініка Андрія Володимировича на тему: «Управління розвитком ринку туристичних послуг в Україні в контексті цифрової євроінтеграції» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, в якій запропоновано обґрунтовану систему управління цифровим розвитком туристичного ринку, представлено повний комплекс заходів, які формуються на

основі діагностики цифрової зрілості за допомогою механізму конвергенції та практичної дорожньої карти цифрових рішень.

Зміст роботи, рівень наукової новизни, обґрунтованість висновків, публікаційна апробація та практична спрямованість результатів відповідають вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 зі змінами, внесеними згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 507 від 03 травня 2024 року. Грібіник Андрій Володимирович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму та гостинності
Луцький національний технічний університет



Л.Ю. Матвійчук

