

**РЕЦЕНЗІЯ**  
на дисертаційну роботу  
**Шапран Інни Миколаївни**

на тему:

«Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму»,  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань  
28 «Публічне управління та адміністрування»  
за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування

Рецензію підготовлено на основі вивчення тексту дисертації, опублікованих здобувачкою результатів дисертаційної роботи, матеріалів, які містять підтвердження щодо практичного впровадження результатів дослідження.

**1. Актуальність теми дослідження.**

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року важливою стратегічною метою визначено забезпечення розвитку туризму. Сфера туризму в Україні є однією з перспективних галузей національної економіки, здатною генерувати значні надходження до бюджетів різних рівнів, створювати робочі місця, стимулювати розвиток малого та середнього бізнесу, а також слугувати інструментом підвищення міжнародного іміджу держави. Водночас ефективність її функціонування значною мірою залежить від якості публічного управління, яке має забезпечити цілісну, скоординовану та стратегічно орієнтовану державну політику в сфері туризму. В умовах децентралізації, євроінтеграційного курсу, цифровізації управлінських процесів та викликів повоєнної відбудови актуалізується потреба в оновленні та вдосконаленні механізмів публічного управління, зокрема в туристичній сфері.

Наявні управлінські моделі виявляють ознаки фрагментарності, відсутності належної координації між органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, низького рівня участі стейкхолдерів, слабкої інтеграції інструментів стратегічного планування, публічно-приватного партнерства та моніторингу ефективності реалізації політик. Це знижує конкурентоспроможність туристичних дестинацій, ускладнює залучення інвестицій, а також стримує розвиток регіонального та спеціалізованого туризму, зокрема культурного, подієвого, сільського, оздоровчого та інклюзивного.

Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму передбачає не лише адаптацію міжнародного досвіду до вітчизняних реалій, але й переосмислення ролі держави як фасилітатора партнерських відносин між владою, бізнесом та громадянським суспільством. Водночас постає потреба у впровадженні інноваційних управлінських підходів, цифрових сервісів, аналітичних інструментів для прийняття обґрунтованих рішень, розвитку кадрового потенціалу та формуванні інституційного середовища, здатного забезпечити сталість туристичної політики.

З огляду на зазначене, тема дослідження є своєчасною, науково й практично значущою. Її реалізація сприятиме підвищенню ефективності публічного

управління у сфері туризму, гармонізації національної туристичної політики з європейськими стандартами, забезпеченню сталого розвитку територій, а також посиленню спроможності України як туристичної дестинації у післявоєнний період.

## **2. Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами.**

Дисертаційна робота виконана у межах наступних тем науково-дослідних робіт: «Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні» (номер державної реєстрації 0122U002375, 2022-2024 рр.); «Цифрова трансформація публічного управління» (номер державної реєстрації 0122U002236, 2022–2024 рр.). Внесок авторки полягає в дослідженні наукових підходів до удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму, обґрунтуванні теоретичних засад публічного управління в галузі туризму та розробці відповідних рекомендацій практичного характеру, адресованих органам публічної влади.

Дисертація Шапран І.М. відповідає потребам розвитку науки й практики публічного управління та адміністрування, як в умовах мирного часу, так і в умовах правового режиму воєнного стану і подальшого повоєнного відновлення нашої країни.

## **3. Наукова новизна одержаних результатів.**

Сутність наукової новизни дослідження полягає в розробці теоретико-методологічних і науково-прикладних засад щодо удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. Основні наукові результати, які характеризують новизну наукового дослідження, полягають у наступному:

*уперше*

- сформовано та обґрунтовано комплекс концептуальних положень, підходів, методів, інструментів та моделей, системне використання яких методологічно забезпечує удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму із застосуванням принципів «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму», «екологічності та сталості в туристичній галузі», «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах»;

*удосконалено:*

- модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнному періоді, що містить мету, завдання, принципи, методи, важелі та інструменти, як цілісної організаційно-функціональної та інституційно-правової системи, в структурі якої визначено інтегровані механізми: інституційно-правовий (охоплює формування ефективної правової системи), організаційно-кадровий (забезпечує функціонування органів публічного управління та забезпечення людськими ресурсами), фінансово-економічний (фінансування туристичної галузі), інформаційно-комунікативний (сприяє комунікації між стейкхолдерами, розвитку цифрових технологій у сфері туризму та формуванню позитивного туристичного іміджу);

- типологізацію механізмів публічного управління в туристичній галузі та виділено інтегровані механізми: I. Інституційно-правовий, що складається із інституційного, загального правового, правозастосовчо-контрольного, дозвільного, антикорупційного та євроінтеграційного механізмів; II. Організаційно-кадровий, що складається із управлінсько-структурного, кадрового, партнерського (інституційної взаємодії), міжсекторального механізмів; III. Фінансово-економічний, що включає: бюджетний, інвестиційний, податково-пільговий, грантовий механізми; IV. Інформаційно-комунікативний, що забезпечується механізмами: інформаційно-просвітницьким, цифровим, механізмом громадської участі, освітньо-комунікаційним, іміджевим та кризовим;

- наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури;

*набули подальшого розвитку:*

- періодизація становлення та розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні через виділення наступних етапів: 1. Формування основ національної туристичної політики (1991-2000); 2. Інституційне укріплення та європейська орієнтація (2001-2010); 3. Реорганізація та подальше реформування системи (2011-2015); 4. Децентралізація процесів та стратегічна переорієнтація (2016-2019); 5. Зміни системи та її адаптація під час пандемії COVID-19 (2020-2022); 6. Вплив військових викликів на систему та безпеку загалом (2022- до сьогодні);

- формалізація принципів публічного управління в галузі туризму в сучасних умовах: «ефективності управління», «безперервності», «системності», «поступовості», «справедливості», «збалансованості», «прозорості», додано нові принципи: «інклюзії при здійсненні планування та забезпеченні доступності туризму» (тобто, інтеграція принципів інклюзивності в процесі будівництва та реконструкції об'єктів на рівні муніципалітетів, надання грантів на зведення екосадиб, інклюзивний аудит туристичних об'єктів), «екологічність та сталість в туристичній галузі» (підтримка екологічних ініціатив, проведення екоаудитів, навчання задля впровадження принципу, створення екологічних зон), «адаптивності в умовах невизначеності» та «адаптивності в кризових умовах» (забезпечення здатності швидкої адаптації управлінської системи до викликів та здатності працювати в умовах невизначеності, зокрема таких викликів, як пандемія, збройні конфлікти, еко- та демографічні кризи).

#### **4. Теоретичне і практичне значення результатів дослідження.**

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що в дисертаційній роботі сформульовано теоретичні положення та обґрунтовано практичні рекомендації, спрямовані на удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі, помітного покращення нормативно-правового забезпечення публічного управління галуззю туризму, формування та реалізації

державної політики в галузі туризму в повоєнний час, а також у майбутніх наукових розвідках в полі тематики, що досліджується.

Результати, які отримані здобувачкою, мають практичну значущість, апробовані та впроваджені, що підтверджується відповідними довідками, зокрема:

– Управління туризму та курортів Львівської обласної державної адміністрації у площині рекомендацій стосовно створення моделі комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в Україні в повоєнний період (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 03.07.2024 № 26-328/0/2-24);

– Золочівської міської ради Золочівського району Львівської області, зокрема що стосується забезпечення фасилітативного середовища розвитку сфери туризму завдяки імплементації відповідних проєктів та програм, встановлення і збереження належного рівня фінансування та підтримки галузі (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 17.07.2024 № 2377);

– Відділу культури, туризму, молоді та спорту Солонянської селищної ради Дніпропетровської області, зокрема в процесі розробки місцевих цільових програм, підвищення ефективності їх реалізації, імплементації прогресивного зарубіжного досвіду в галузі туризму (довідка про впровадження результатів наукового дослідження від 25.09.2024 № 192);

– Навчально-наукового інституту державного управління національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в освітньому процесі підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, в тому числі щодо підвищення якості професійного навчання публічних службовців, а також в процесі створення навчально-методичного комплексу матеріалів для забезпечення організації та проведення навчальних заходів, покращення програм підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування з наряду удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження від 30.07.2024 № 12-34/148).

Зазначене вказує на значущість результатів дослідження для органів публічного управління та територіальних громад.

## **5. Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації.**

Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 16 наукових працях, із них: 6 статей у наукових фахових виданнях України з державного управління, публічного управління та адміністрування, 10 тез доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій, які додатково відображають зміст дисертації.

## **6. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.**

Отримані наукові результати, висновки і рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є достатньо аргументованими, характеризуються необхідним рівнем обґрунтованості.

Належний ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків, рекомендацій, сформульованих у дисертації, та їх вірогідність забезпечено, зокрема, використанням широкої джерельної бази за темою дисертації: список використаної літератури налічує 341 найменування, з них 110 – англійською мовою (с. 220–257). Логіка викладання матеріалу корелюється з предметом дослідження і обраними методами дослідження.

Для досягнення поставленої мети і вирішення окреслених завдань у роботі використано низку загальних і спеціальних методів дослідження: ретроспективного аналізу – для вивчення стану наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму; узагальнення та систематизації – для систематизації понятійно-категорійного апарату та визначення ключових категорій і понять; порівняльного методу – для вивчення нормативно-правового забезпечення публічного управління в туристичній галузі; методу моделювання – для проектування комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнний період; статистичного та предиктивного дослідження – для вивчення стану туристичної галузі в Україні та країнах ЄС; узагальнення та групування – для ідентифікації проблем публічного управління в туристичній галузі в умовах пандемії COVID19 та в умовах війни; діалектичний метод – для розроблення концептуальних засад та стратегічних пріоритетів удосконалення механізмів публічного управління в туристичній галузі в Україні у післявоєнний період; графічного методу – для наочного відображення тенденцій розвитку галузі туризму в країнах ЄС та України.Здобувачка належним чином обґрунтував актуальність обраної теми, коректно визначила об'єкт та предмет дослідження (с. 29), сформулювала мету (с. 28) та визначила за відповідною структурно-логічною схемою дослідження основні його завдання, а сама дисертаційна робота носить комплексний і системний характер, має достатню теоретичну основу. Вірогідність результатів і висновків дослідження забезпечуються відповідністю використаних методів дослідження його меті і завданням. Це дозволило авторці дисертації сформувати підґрунтя з наукових підходів і концепцій, які лягли в основу її наукового дослідження.

Для дисертаційної роботи характерна системність та ясність викладення матеріалу, вміння виділити суттєві моменти, чітка їх аргументація. Висновки дисертаційної роботи цілком обґрунтовані.

## **7. Структура та зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам щодо оформлення.**

Дисертаційна робота складається з анотації вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи

становить 268 сторінок, з них 219 сторінок основного тексту, представлено 14 таблиць, 23 рисунка, 5 додатків, список використаних джерел становить 341 найменування, з них 110 – англійською мовою.

Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, в якій відображається авторський підхід до визначення сутності механізмів публічного управління в галузі туризму та засад їх формування. З опублікованих у співавторстві наукових праць використано лише ті ідеї та положення, що є результатом власних досліджень здобувача. Отже, роботу доцільно аналізувати відповідно до її структурно-логічної побудови, що дозволяє виокремити як позитивні сторони, так і положення, що носять дискусійний характер.

У розділі 1 – «Теоретичні засади механізмів публічного управління в галузі туризму» (стор. 36-86) – охарактеризовано сучасний стан наукової розробленості проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму; досліджено та обґрунтовано теоретичні засади і структуру механізмів публічного управління в галузі туризму. Здобувачкою визначено, що механізми публічного управління в галузі туризму - це система, основою якої є органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування з наділеними повноваженнями та ресурсами із залученням зацікавлених сторін, що здійснюють управління в галузі на основі системи принципів та функцій, і яка складається з комплексу методів, важелів та інструментів, які застосовуються для реалізації мети та цілей публічної політики та здійснюють вплив на об'єкти управління, задля сталого туризму, забезпечення доступності та інклюзивності галузі, розширення міжнародного співробітництва. Авторкою обґрунтовано, що ключовими чинниками розвитку управлінських механізмів у сфері туристичної діяльності є: політична ситуація та стратегічне планування, адаптація до міжнародних стандартів, доступність економічних та фінансових ресурсів, взаємодія органів влади з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами для розвитку туристичної сфери, використання інноваційних технологій для підвищення ефективності управління. Взаємодія цих чинників сприяє формуванню комплексного підходу до публічного управління галуззю туризму, що спрямовано на її стабільний та сталий розвиток.

У розділі 2 – «Аналіз сучасного стану функціонування механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні» (стор. 87-155) – проаналізовано стан розвитку системи публічного управління в галузі туризму в Україні; здійснено аналіз функціонування інституційно-правового, організаційно-кадрового, інформаційно-комунікативного та фінансово-економічного механізмів публічного управління в галузі туризму. До проблемних аспектів інституційно-правового механізму в галузі туризму здобувачкою віднесено: фрагментарність та часті зміни законодавства; недостатнє врегулювання питань безпеки; недоліки у регулюванні масового туризму; недостатнє законодавче регулювання інновацій та нових технологій в туристичній галузі; бюрократичність процедур ліцензування та контролю; воєнний стан, що накладає обмеження на розвиток галузі. Акцентовано увагу, що перспективними напрямками розвитку галузі в повоєнний період є інтенсифікація популярності нових та маловідомих DESTINACIЙ, розвиток

зеленого та культурного туризму, що забезпечить рівномірність туристичних потоків. Дисертантка вважає, що особливим потенціалом може бути комбінація туристичних послуг з різними соціально-економічними секторами: спортом, культурно-мистецьким життям, системою охорони здоров'я, аграрним виробництвом тощо, що дозволить формувати комплексні продукти для розвитку внутрішнього туризму. Авторка робить висновок, що пріоритетним завданням інноваційних маркетингових технологій з розвитку туризму в повоєнний період є позитивний брендинг України на глобальному рівні, першочергово – її культурні та історичні надбання, духовні цінності, природна унікальність, географічний та транзитний потенціал, етнографія та традиції у поєднанні з інтегрованими гарантіями безпеки, що відповідають вимогам Євросоюзу.

У розділі 3 – «Напрями удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» (87-155) – авторкою вивчено закордонний досвід удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму та можливості його імплементації в Україні; запропоновано стратегічні пріоритети удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму в Україні; розроблено модель комплексного механізму публічного управління в галузі туризму в повоєнному періоді. Здобувачкою визначено, що найефективніші управлінські моделі ґрунтуються на багаторівневій інтеграції управлінських структур, налагодженій взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, приватним сектором і представниками громадянського суспільства в межах інтегрованої системи управління. Авторкою акцентовано увагу, що одним із головних пріоритетів публічного управління туристичною галуззю в Україні являється проведення реформування управлінських інституцій, з метою підвищення їх ефективності та здатності до адаптації в умовах зовнішніх викликів. Задля забезпечення ефективного реагування на виклики та загрози, що виникають у туристичній індустрії, у зв'язку з цим важливо, забезпечити формування системи дієвих інструментів стратегічного аналізу, прогнозування й аналітичного моніторингу.

Поставлені у дисертаційній роботі завдання повністю вирішені. Висновки дисертації мають конкретний характер, відображають основні наукові результати, які одержані здобувачкою, а також рекомендації з їх практичного використання. Зазначені наукові положення, висновки та пропозиції дисертаційної роботи сформульовані, апробовані і виносяться на захист уперше, що свідчить про їх наукову й практичну новизну.

## **8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.**

За результатами ґрунтовного вивчення рукопису дисертаційної роботи та опублікованих наукових праць авторки, а також аналізу звіту щодо перевірки тексту рукопису електронним сервісом, порушень академічної доброчесності не було встановлено. Використанні здобувачкою окремі ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

## **9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.**

1. У науковій новизні дисертаційної роботи (стор. 32) зазначено, що авторкою удосконалено наукові підходи до оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму, що включають такі індикатори, як рівень задоволеності туристів, кількість туристичних об'єктів, рівень прибутковості галузі та показники розвитку інфраструктури. На наш погляд, здобувачці доцільно було б визначити також критерії оцінювання ефективності публічного управління в галузі туризму.

2. У підрозділі 1.1 (стор. 36-49) дисертаційної роботи авторкою було здійснено ґрунтовний аналіз проблеми удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму. Вважаємо, що здобувачці доцільно було б акцентувати увагу на дисертаціях українських вчених, в яких впродовж останніх років розглядалися різноманітні аспекти публічного управління в сфері туризму.

3. У другому розділі дисертації авторка, аналізуючи генезу інституційно-правового механізму публічного управління в галузі туризму, вказує на недостатній рівень нормативно-правового регулювання зеленого туризму в Україні (стор. 132). На наш погляд, здобувачці доцільно було б надати конкретні пропозиції щодо удосконалення нормативно-правових засад розвитку зеленого туризму в Україні.

4. У підрозділі 2.3 (стор. 140-153) дисертаційної роботи, при проведенні аналізу функціонування організаційно-кадрового механізму публічного управління в галузі туризму, авторці варто було б додатково розглянути такий аспект проблематики, як забезпечення галузі туризму компетентними й висококваліфікованими кадрами, здатними вирішувати наявні проблеми в умовах воєнного стану і знаходити шляхи виходу із кризової ситуації.

5. У третьому розділі дисертаційної роботи авторкою був проведений SWOT-аналіз туристичної галузі в Україні (табл. 3.5, стор. 180), в якому визначені сильні і слабкі сторони, можливості та загрози розвитку туризму. На нашу думку, за результатами проведеного аналізу потрібно було запропонувати заходи та шляхи вирішення нагальних проблемних питань.

Слід зазначити, що наведені зауваження не знижують наукової та практичної цінності дисертаційної роботи Шапран І.М., яка містить інноваційні підходи щодо вирішення вищезазначеної проблеми.

## **10. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Шапран Інни Миколаївни на тему: «Удосконалення механізмів публічного управління в галузі туризму» є цілісним, самостійним, завершеним науковим дослідженням, що вирішує актуальне науково-прикладне завдання, має теоретичну і практичну цінність у галузі публічного управління та адміністрування.

За актуальністю, ступенем новизни, обґрунтованості, наукової та практичної цінності здобутих результатів дисертація Шапран І.М. відповідає галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» та спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, вимогам Постанови Кабінету

Міністрів України № 44 від 12 січня 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» та вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації (із змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки № 759 від 31.05.2019)», а її авторка Шапран Інна Миколаївна заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування.

**Рецензент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри туризму та  
економіки підприємства

НТУ «Дніпровська політехніка» \_\_\_\_\_ Людмила БЕЗУГЛА