

До спеціалізованої вченої ради Д 05.854.03

Вінницького національного аграрного університету

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

Бойко Маргарити Григорівни

на дисертаційну роботу **Ставської Юлії Вацлавівни** на тему
«Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери
гостинності в умовах економічної нестабільності» подану на здобуття
наукового ступеня доктора економічних наук по спеціальності
08.00.04 – економіка та управління підприємством
(за видами економічної діяльності)

Актуальність теми дисертаційного дослідження зумовлена об'єктивним зростанням ролі сфери гостинності як структурно важливого сектора національної економіки та туристичної системи, що виконує значимі економічні, соціальні й мультиплікативні функції, її підвищеною чутливістю до дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Сучасні глобальні й локальні кризові процеси, зокрема воєнні дії, фінансово-економічні коливання, пандемічні виклики, трансформація споживчої поведінки та активна цифровізація економіки, формують нову конфігурацію умов функціонування суб'єктів готельно-ресторанного та туристичного бізнесу. Це посилює конкурентний тиск, загострює проблему утримання й нарощування ринкових позицій та актуалізує потребу в перегляді традиційних підходів до забезпечення їх конкурентоспроможності.

В умовах економічної нестабільності традиційні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємств виявляються методологічно обмеженими та недостатньо результативними, оскільки вони переважно орієнтовані на функціонування у відносно стабільному ринковому середовищі та ґрунтуються на лінійних уявленнях про траєкторії розвитку, які не враховують високий рівень невизначеності, волатильності та структурних зрушень у сучасній економіці. В умовах зростання турбулентності зовнішнього середовища підприємства сфери гостинності функціонують у

режимі підвищеної невизначеності, що обумовлює необхідність одночасного забезпечення фінансової стійкості, формування адаптивних і гнучких бізнес-моделей, підтримання стабільно високих стандартів якості сервісу та оперативного реагування на динаміку споживчого попиту, що істотно ускладнює процеси прийняття управлінських рішень на стратегічному й тактичному рівнях.

У цьому контексті актуалізується проблема розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності, здатних забезпечити інтеграцію інноваційних управлінських рішень, цифрових технологій, клієнтоорієнтованих підходів, принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності в єдину систему стратегічного управління. Конкурентні переваги підприємств сфери гостинності формуються не стільки за рахунок цінових чинників, скільки завдяки унікальності та диференціації сервісної пропозиції, високому рівню персоналізації послуг, розвитку репутаційного капіталу, якості людських ресурсів та здатності підприємств оперативно реагувати на зовнішні загрози й внутрішні обмеження.

Для економіки України актуальність обраної теми дослідження істотно посилюється тривалим періодом макроекономічної нестабільності, зумовленої воєнними діями, внутрішньою міграцією населення, структурними змінами туристичних потоків і трансформацією споживчих пріоритетів. За таких умов підприємства сфери гостинності виконують важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи зайнятість населення, сприяючи розвитку регіонів і формуванню позитивного іміджу країни, що об'єктивно підвищує наукову та практичну значущість досліджень, спрямованих на обґрунтування ефективних стратегій підвищення їх конкурентоспроможності.

Отже, об'єктивна необхідність поглибленого теоретичного осмислення та практичного обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах посилення внутрішньої та зовнішньої економічної нестабільності й турбулентності бізнес-середовища, а також недостатній рівень систематизації наявних наукових підходів і прикладних

управлінських рішень зумовлюють високу наукову й практичну актуальність дисертаційного дослідження.

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

Основні наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, характеризуються достатнім рівнем теоретичного, методологічного, методичного та емпіричного обґрунтування. Авторкою обґрунтовано сформульовано мету дослідження, яка полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, що логічно відповідає темі, об'єкту та завданням дисертації.

Обґрунтованість теоретичних положень забезпечується ґрунтовним аналізом наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем розвитку сфери гостинності, конкурентоспроможності підприємств і стратегічного управління, результати якого викладено в першому розділі дисертації. У межах дослідження систематизовано та уточнено дефініцію сфери гостинності, її ключові ознаки, форми й види діяльності, а також узагальнено основні теоретичні підходи до трактування понять «конкурентоспроможність» і «підприємства сфери гостинності».

Проведене теоретичне узагальнення забезпечило формування цілісного науково-методологічного підґрунтя для подальшого розгортання методологічних побудов і здійснення прикладних досліджень. Висновки до першого розділу ґрунтуються на критичному аналізі сучасних наукових концепцій, відзначаються логічною послідовністю та внутрішньою узгодженістю із загальною логікою й структурою дисертаційного дослідження.

Ступінь обґрунтованості методологічних положень дисертаційного дослідження підтверджується використанням у другому розділі комплексу сучасних наукових методів і моделей оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Авторкою аргументовано доцільність застосування інтегральних, факторних і стратегічних підходів, адаптованих до функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності та підвищеної турбулентності зовнішнього середовища. Методичні підходи до ідентифікації та систематизації чинників економічної нестабільності ґрунтуються на поєднанні макро- та мікроекономічного аналізу, що забезпечує комплексність і об'єктивність отриманих результатів. Запропоновані методологічні підходи до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності логічно впливають із попередніх теоретичних узагальнень, узгоджуються з сучасними концепціями стратегічного управління та спираються на науково обґрунтований аналітичний інструментарій стратегічного управління.

Аналітичні висновки, представлені у третьому розділі дисертації, є достатньо обґрунтованими завдяки використанню офіційних статистичних даних, матеріалів профільних державних органів, результатів галузевих досліджень, а також узагальненню практичного досвіду функціонування підприємств сфери гостинності в Україні. Оцінка сучасного стану індустрії гостинності, аналіз потенціалу конкурентоспроможності та визначення впливу економічної нестабільності здійснені з урахуванням реальних соціально-економічних умов розвитку країни, що забезпечує репрезентативність проведеного аналізу, підвищує достовірність отриманих результатів і практичну значущість зроблених висновків.

Обґрунтованість стратегічних орієнтирів, запропонованих у четвертому розділі дисертації, підтверджується їх концептуальною відповідністю сучасним підходам до сталого розвитку, інклюзивності та корпоративної соціальної відповідальності як ключових детермінант довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Рекомендації щодо впровадження

інклюзивних практик, екологічно орієнтованих моделей діяльності та розвитку партнерської взаємодії з територіальними громадами ґрунтуються на системному аналізі міжнародного досвіду та адаптовані до національних соціально-економічних умов функціонування підприємств сфери гостинності.

Запропоновані стратегічні орієнтири вирізняються практичною спрямованістю, прикладною реалізованістю та стратегічною доцільністю, що підтверджує їх значення як інструментарію підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

Практичні рекомендації, викладені у п'ятому розділі дисертації, характеризуються належним ступенем обґрунтованості, оскільки ґрунтуються на результатах теоретичних узагальнень і аналітичних досліджень. Запропоновані положення щодо управління безпекою діяльності підприємств, упровадження інноваційних методів управління персоналом, формування стратегій інвестиційно-інноваційного розвитку підприємств сфери гостинності мають комплексний і системний характер, є взаємопов'язаними та орієнтованими на формування й посилення довгострокових конкурентних переваг в умовах нестабільного економічного середовища.

Викладені положення дають підстави стверджувати, що результати дисертаційної роботи, її наукові положення, висновки та рекомендації є достовірними й науково обґрунтованими, оскільки базуються на системному аналізі сучасних теоретичних концепцій розвитку сфери гостинності, узагальненні вітчизняного та зарубіжного наукового досвіду, використанні коректного методологічного інструментарію стратегічного управління, а також на результатах комплексного дослідження реального стану й умов функціонування підприємств сфери гостинності в період економічної нестабільності.

Отримані результати підтверджені репрезентативною інформаційно-статистичною базою, логічною послідовністю наукових аргументів і практичною апробацією запропонованих стратегічних підходів, що забезпечує

їх теоретичну значущість і можливість практичного використання в управлінській діяльності підприємств галузі. Достовірність одержаних результатів також підтверджується застосуванням сучасної методології наукового дослідження, а сформульовані теоретичні, методологічні й методичні положення характеризуються науковою новизною, тоді як практичні рекомендації мають прикладну спрямованість і можуть бути використані у практиці управління підприємствами сфери гостинності.

Основні наукові результати, що одержані автором, та їх новизна

Авторкою дисертаційної роботи одержано та винесено на захист вагомі наукові результати, що стосуються теоретичних, методологічних і методичних узагальнень та системного дослідження засад формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Результати дослідження є належним чином обґрунтованими, базуються на ґрунтовному аналізі та узагальненні значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, на коректному застосуванні сучасних методів наукового пізнання.

Аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що викладені наукові положення логічно відповідають поставленим завданням і забезпечують їх розв'язання. Елементи наукової новизни, сформульовані висновки та рекомендації є повними, аргументованими й достовірними. Використані запозичені матеріали належним чином ідентифіковані та підтверджені відповідними посиланнями на статистичні джерела й наукові публікації, що свідчить про дотримання авторкою принципів академічної доброчесності.

Застосування методів і методик, обраних авторкою, дало змогу достовірно висвітлити специфіку процесів формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, а також виявити закономірності й тенденції їх розвитку. Висновки та рекомендації, наведені в тексті дисертації та

авторефераті (як за окремими розділами, так і в узагальненому вигляді), є логічно викладеними, внутрішньо узгодженими та відображають зміст отриманих наукових результатів.

Одержані наукові результати Ставської Ю. В. містять елементи наукової новизни та мають теоретичне й прикладне значення, що дає змогу використовувати їх у наукових дослідженнях і практиці управління підприємствами сфери гостинності та інших суміжних сфер підприємницької діяльності.

Аналіз змісту дисертаційної роботи дає підстави виокремити серед усієї сукупності заявлених елементів наукової новизни саме ті положення, які, на нашу думку, мають найбільшу концептуальну значущість, визначають теоретико-методологічний внесок дослідження у розвиток теорії та методології управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності та формують його наукову цінність. Отже, до найбільш вагомих елементів наукової новизни дисертаційної роботи доцільно віднести такі положення:

вперше:

- ✓ запропоновано п'ятирівневу структурно-ієрархічну модель сфери гостинності, у межах якої теоретично обґрунтовано виокремлення інституційно-глобального рівня як системоутворювального компонента, що акумулює впливи державної політики, національного брендингу та імплементації міжнародних стандартів і забезпечує методологічно коректну інтеграцію мікрорівня функціонування підприємств із макрорівнем інституційних і глобалізаційних процесів, відображаючи багатовимірний характер економічних і соціокультурних ефектів розвитку сфери гостинності (стр. 62-64);

- ✓ сформовано концептуальну модель стратегічних пріоритетів підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що інтегрує чотири ключові домінанти – адаптивність, цифровізацію, сталість та урахування глобальних і локальних галузевих трендів, сукупна дія яких

забезпечує формування стійких конкурентних переваг, нарощування репутаційного капіталу та довгострокову стратегічну стійкість підприємств в умовах економічної нестабільності (стр. 119);

✓ розроблено алгоритм вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності, що передбачає послідовну ідентифікацію стратегічної позиції підприємства на основі інтегральної оцінки перспективності розвитку сектору, галузевої привабливості та рівня конкурентоспроможності, з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників економічної нестабільності; алгоритм формалізує етапи діагностики, порівняльного аналізу, стратегічної класифікації та вибору управлінських рішень, спрямованих на адаптацію бізнесу до кризових умов через інноваційні перетворення, диференціацію сервісної пропозиції та підвищення якості обслуговування (стр. 203);

✓ обґрунтовано модель інклюзивного підприємства сфери гостинності, що інтегрує соціальну орієнтованість з економічною результативністю та розглядає інклюзивність як чинник підвищення конкурентоспроможності й репутаційного капіталу підприємств і країни в цілому. У межах моделі системно ідентифіковано ключові виміри інклюзивності: кадровий (залучення представників вразливих груп до трудової діяльності), цифровий (забезпечення доступності цифрових сервісів для всіх категорій користувачів) та гендерно-культурний (адаптація сервісних рішень і комунікацій до потреб різних соціальних і культурних груп) (стр. 309-311);

удосконалено:

✓ понятійно-категоріальний апарат дослідження шляхом комплексного трактування сфери гостинності як міжгалузевої соціально-економічної системи сервісної орієнтації. При цьому конкретизовано зміст поняття «підприємства сфери гостинності» як суб'єктів господарювання, що поєднують економічні, соціальні та іміджеві функції через формування ціннісного клієнтського досвіду (стр. 59-61);

✓ науковий підхід до стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності, що базується на інтеграції принципів адаптивності, інноваційності, клієнтоцентричності та соціальної відповідальності в умовах економічної нестабільності (стр. 133);

✓ методологічний інструментарій діагностики кризових процесів, який поєднує фінансово-аналітичні моделі прогнозування з інструментами стратегічного моніторингу та забезпечує обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення стійкості й конкурентоспроможності підприємств (стр.167);

✓ структуру стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності в умовах воєнних викликів, що передбачає інтеграцію інструментів поведінкового аналізу та сценарного планування і забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень за високого рівня невизначеності (стр. 195-197);

✓ дефініціальне уточнення поняття «безпека підприємств сфери гостинності» як системи управління стійкістю, орієнтованої на забезпечення безперервності діяльності, мінімізацію ризиків та підтримання довіри споживачів у кризових умовах (стр. 380);

✓ комплекс стратегій інвестиційного розвитку підприємств сфери гостинності, що базується на диференціації джерел інвестування, узгодженні інвестиційних рішень зі стратегічними цілями підприємств та урахуванні галузевих і макроекономічних обмежень, що забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності, розширення ринкових можливостей, зростання інвестиційної привабливості підприємств і активізацію залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій (стр. 420);

набуло подальшого розвитку:

✓ концептуальне моделювання функціонування підприємств сфери гостинності шляхом доповнення наявної моделі, що включає гуманітарну, технологічну, функціональну та комерційну концепції, інституційною складовою, яка дозволяє інтегрувати підприємства сфери гостинності як активних учасників інституційної архітектури територіальних громад, здатних

генерувати соціальний капітал, розвивати партнерські взаємодії, посилювати територіальну ідентичність та виконувати функції агентів сталого розвитку (стр. 76);

✓ теоретико-методологічні положення щодо формування конкурентних стратегій підприємств сфери гостинності в умовах економічної турбулентності, у межах яких аргументовано трансформацію конкурентної стратегії з переважно класичного інструменту конкурентної боротьби у механізм стратегічного переформатування бізнесу, орієнтований на збереження ринкової релевантності шляхом проактивної адаптації до змінених потреб споживачів, зокрема у площині безпеки, локальної ідентичності та соціальної відповідальності (стр. 200);

✓ обґрунтування доцільності застосування стратегії диференціації в умовах економічної нестабільності, інтерпретованої як універсального інструменту формування стійких конкурентних переваг через створення унікальної споживчої цінності, а також доведення визначальної ролі персоналізованого сервісу й підвищених стандартів безпеки як ключових детермінант конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах українського ринку (стр. 193);

✓ типологія інклюзивних практик та систематизації напрямів соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності, що доповнено концепцією інтеграції територіальної громади у формування сервісних пропозицій, інтегрованим фреймворком управління безпекою та методологічним підходом до забезпечення безпеки малих підприємств в умовах ресурсних обмежень, а також визначенням ролі інноваційних стратегій як ключового інструменту розвитку підприємств за умов невизначеності та підвищених ризиків зовнішнього середовища (стр. 360).

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

Сформовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та пропозиції є належним чином аргументованими у теоретико-методологічному, методичному та практичному аспектах. Вони базуються на

грунтовному вивченні, критичному аналізі та узагальненні вітчизняних і зарубіжних наукових розробок з досліджуваної проблематики, а також на комплексному системному аналізі значного масиву економіко-статистичної інформації. Це дало змогу авторці сформулювати наукові положення, які збагачують економічну науку новими теоретичними узагальненнями та методологічними підходами, а також забезпечують можливість їх практичного застосування у діяльності підприємств сфери гостинності під час ухвалення управлінських рішень щодо підвищення конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Теоретичне значення дисертації Ставської Ю. В. полягає у розв'язанні актуальної наукової проблеми формування та наукового обґрунтування методології забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності на засадах стратегічного управління. Зазначене досягнуто на основі синтезу положень теорії організації, концепції сталого розвитку та теоретико-методологічних засад теорії конкурентоспроможності, що формує нові наукові підходи до реалізації стратегічного управління конкурентоспроможністю в сучасній економічній науці.

Теоретична значущість отриманих результатів підтверджується також їх упровадженням у навчальний процес Вінницького національного аграрного університету під час підготовки та викладання дисциплін «Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємств» і «Стратегічне планування діяльності підприємства» за освітньою програмою «Економіка» (довідка № 01.1-60-1161 від 29.07.2025 р.).

Методологічна значущість дисертаційної роботи полягає у формуванні цілісного методологічного базису розроблення стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Запропонований підхід поєднує системне бачення конкурентоспроможності з інструментарієм стратегічного управління, що

забезпечує науково обґрунтоване прийняття управлінських рішень з урахуванням факторів турбулентності зовнішнього середовища.

Прикладна цінність результатів дисертаційної роботи полягає в тому, що сформульовані в ній теоретичні та методологічні положення стали основою для розроблення комплексу методичних підходів і практичних рекомендацій, придатних і доцільних для використання у діяльності вітчизняних підприємств сфери гостинності. Одержані результати орієнтовані на вирішення прикладних управлінських завдань, пов'язаних із підвищенням конкурентоспроможності, стійкості функціонування та адаптації підприємств до умов економічної нестабільності.

Практична цінність результатів дисертаційної роботи підтверджується їх упровадженням і використанням у діяльності органів місцевого самоврядування, громадських організацій, професійних об'єднань та суб'єктів господарювання сфери гостинності, зокрема:

- ✓ науково-методичні положення та практичні рекомендації щодо формування обласної програми підтримки підприємств сфери гостинності в період економічного відновлення використано у діяльності Департаменту маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради (довідка від 24.11.2025 р. № 38/00/005/71458);

- ✓ аналітичні матеріали та стратегічні пропозиції з питань адаптації підприємств сфери гостинності до сучасних економічних викликів використано у діяльності Асоціації готельних об'єднань та готелів міст України (довідка від 19.11.2025 р. № 201);

- ✓ стратегічні підходи до розвитку соціально відповідальних та екологічно орієнтованих практик у сфері гостинності використано у діяльності ГО «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад» (довідка від 20.11.2025 р. № 367);

- ✓ адаптовану модель оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності та доповнення до регіональних експертних методик оцінювання впливу кризових явищ на якість і стійкість підприємницької

діяльності у сфері послуг використано у діяльності Державного підприємства «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (довідка від 19.11.2025 р. № 306-32/48);

✓ модель оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності з урахуванням фінансових і нематеріальних чинників використано у діяльності готельно-ресторанного закладу «Drive Club» (довідка від 23.09.2025 р. № 21–25);

✓ стратегію розвитку готелю «Франція» (м. Вінниця), орієнтовану на підвищення якості сервісу та оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів, використано у практиці управління підприємством (довідка від 15.10.2025 р. № 35);

✓ комплексну програму K SAFE Hospitality Model використано у діяльності Гостинної садиби «Подільська родина» (довідка від 31.07.2025 р. №5).

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

За результатами дисертаційного дослідження авторкою опубліковано 60 наукових праць, зокрема 2 монографії та 1 навчальний посібник у співавторстві, 35 статей у фахових наукових виданнях, 4 статті у журналах, що індексуються в міжнародних наукометричних базах Scopus та Web of Science, а також 18 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій.

Аналіз рівня висвітлення результатів дисертаційного дослідження у публікаціях дає підстави стверджувати, що наукові положення, які виносяться на захист, повною мірою відображені в опублікованих працях та достатньо апробовані на міжнародних і вітчизняних наукових конференціях. Кількість, обсяг і науковий рівень публікацій відповідають встановленим вимогам і забезпечують право авторки на публічний захист дисертаційної роботи.

Відповідність реферату змісту дисертації, стиль та виклад матеріалу.

Реферат дисертації повністю відповідає змісту основних положень дисертаційної роботи та забезпечує цілісне уявлення про мету, завдання, методологічні засади, наукову новизну та результати проведеного дослідження. У рефераті повною мірою відображено основні наукові результати, ступінь їх новизни, сформульовані висновки та практичні рекомендації.

Виклад матеріалу у рефераті є логічно структурованим, послідовним і відповідає вимогам наукового стилю, що забезпечує його зрозумілість та інформативність. За змістом реферат адекватно та ідентично відображає основні положення, висновки й пропозиції дисертаційної роботи, не містить суперечностей чи відхилень від основного тексту.

Відсутність порушення академічної доброчесності

За результатами аналізу дисертаційної роботи, реферату, наукових публікацій, у яких висвітлено основні результати дослідження Ставської Ю.В., порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Представлена дисертаційна робота є самостійною, завершеною та оригінальною науковою працею. Теоретичні положення, методологічні підходи й прикладні розробки, зокрема ті, що визначають наукову новизну та практичне значення результатів дослідження, отримані авторкою особисто. Посилання на використані інформаційні та літературні джерела оформлено коректно та відповідно до вимог академічної етики.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційного дослідження

Відзначаючи загальну змістовність дисертаційної роботи, належний рівень теоретико-методологічного обґрунтування, наукову новизну положень, практичну значущість сформульованих висновків і рекомендацій для розвитку наукової думки та управлінської практики у сфері гостинності, водночас доцільно звернути увагу на окремі дискусійні моменти та зауваження, які не

знижують загальної позитивної оцінки роботи, але можуть бути враховані авторкою у подальших наукових дослідженнях.

1. Перший розділ дисертації відзначається глибоким теоретико-методологічним опрацюванням проблематики гостинності та конкурентоспроможності підприємств сфери послуг, однак, на наш погляд потребує більшої структурної впорядкованості та чіткості авторських наукових акцентів. Зокрема, таблиці 1.1, 1.3-1.4 доцільно скоротити та доповнити стислими аналітичними узагальненнями, а після таблиці 1.2 - подати систематизований аналіз сильних і слабких сторін кожного з наведених наукових підходів. Доцільним було б більш чітко узгодити трактування дефініцій «індустрія гостинності» та «сфера гостинності» з окресленням їх змістовних відмінностей, меж застосування та аналітичної доцільності використання у різних дослідницьких контекстах. У роботі бракує розгорнутих рефлексивних пояснень до рисунків 1.2-1.4, що дещо знижує рівень аналітичної інтерпретації представлених моделей та їх евристичний потенціал.

Окрім того, у першому розділі простежується певна надмірність описового матеріалу, тоді як авторська критична позиція щодо зіставлення альтернативних теоретичних підходів і визначення власної дослідницької позиції могла б бути більш чітко артикульованою. Доцільним було б окреслення межі застосовності проаналізованих теоретичних концепцій до умов економічної нестабільності та воєнних викликів. Крім того, доцільним видається необхідність посилення міждисциплінарного виміру теоретичного аналізу, зокрема через врахування взаємозв'язків економічних, соціальних та інституційних чинників розвитку сфери гостинності в умовах турбулентності. Авторське визначення поняття «гостинність» доцільно подати у чіткій логічній послідовності: спочатку як соціокультурне явище, а далі – як категорію управління та об'єкт стратегічного аналізу.

2. У дисертаційній роботі представлено ґрунтовне методологічне обґрунтування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств

сфери гостинності. Водночас, на наш погляд, у підрозділі 3.1 окремі проміжні результати оцінювання потенціалу конкурентоспроможності могли б бути більш чітко структуровані відповідно до логіки запропонованої методології. Зокрема, у підрозділі значний обсяг матеріалу присвячено опису туристично-рекреаційного потенціалу України, порівняльному аналізу позицій у міжнародних рейтингу, динаміці податкових надходжень, регіональним диспропорціям, змінам у кількості платників податків, структурі колективних засобів розміщення, наслідкам воєнних дій для готельної інфраструктури та інвестиційної привабливості. Проте ці аналітичні блоки подані переважно як послідовний огляд, тоді як їх методологічна роль у формуванні узагальненої оцінки конкурентоспроможності та подальшому переході до стратегічних висновків потребує чіткішої “зв’язки”. Доцільним є завершення ключових підблоків короткими проміжними підсумками з виокремленням: релевантних індикаторів і факторів конкурентоспроможності; напряму їхнього впливу в умовах економічної нестабільності та воєнних ризиків; управлінських наслідків і практичних рекомендацій для підприємств сфери гостинності. Варто було чіткіше розмежувати макrorівневі висновки (галузь/регіон) і мікрорівневі наслідки (підприємство), зокрема у частині інтерпретації податкової динаміки та регіональної асиметрії як показників адаптивності й стійкості ринку. Це сприяло б посиленню внутрішньої узгодженості між представленими аналітичними висновками підрозділу 3.1 та сформульованими у подальших розділах стратегічними рекомендаціями щодо вибору пріоритетів конкурентної поведінки підприємств сфери гостинності.

3. Підрозділ 3.3, присвячений аналізу впливу економічної нестабільності на формування конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, вирізняється ґрунтовним емпіричним наповненням, широким використанням макро- та галузевих статистичних показників і комплексним охопленням ключових викликів сучасного ринкового середовища. Водночас, на наш погляд, потребує посилення логічна та методологічна узгодженість між наведеними макроекономічними індикаторами (інфляція,

зовнішньоторговельний баланс, динаміка цін, доходи галузі) та безпосереднім виміром конкурентоспроможності підприємств. Доцільним було б чіткіше структурувати причинно-наслідкові ланцюги впливу економічної нестабільності – від макrorівня до операційних, фінансових і ринкових параметрів діяльності підприємств – а також конкретизувати, через які саме показники (цінові, сервісні, інноваційні, фінансові чи репутаційні) відбувається трансформація зовнішніх шоків у зміну конкурентних позицій. Таке методичне уточнення підвищило б аналітичну чіткість підрозділу та посилило його роль як теоретико-емпіричної основи для подальших стратегічних узагальнень у розділі.

4. Підрозділ 4.1, в якому запропоновано інклюзивний аспект діяльності підприємств сфери гостинності вирізняється ґрунтовністю, широтою охоплення проблематики інклюзії та високим рівнем міждисциплінарного узагальнення, що безперечно є його сильною стороною. Разом з тим, слід зауважити, що надмірна насиченість підрозділу описовими, нормативно-історичними та концептуальними блоками дещо ускладнює виокремлення власне авторського внеску та фокусованої наукової новизни. Значний обсяг теоретичних інтерпретацій інклюзії, типологій і прикладів практик (у тому числі освітніх, соціальних і культурних) місцями переважає над аналітико-управлінським узагальненням саме з позицій конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Підрозділ виграв би від більш чіткого структурування матеріалу навколо авторської логіки дослідження: доцільно було б виразніше відмежувати загальносоціальні та гуманітарні аспекти інклюзії від управлінсько-економічних, чіткіше акцентувати причинно-наслідкові зв'язки між впровадженням інклюзивних практик і формуванням конкурентних переваг, стійкості та економічної ефективності підприємств гостинності. Крім того, частина емпіричних прикладів і концептуальних положень могла б бути компактнішою або інтегрованою у вигляді узагальнених моделей, індикаторів чи аналітичних висновків, що посилювало б концентрацію отриманого наукового результату. На нашу думку це сприяло б

підвищенню аналітичної щільності підрозділу та більш чіткому позиціонуванню інклюзії не лише як соціально-етичного імперативу, а як системного інструменту стратегічного розвитку і конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

5. Підрозділ 4.3, присвячений співпраці із громадами для створення унікальних пропозицій вирізняється ґрунтовним теоретичним і емпіричним наповненням, залученням вітчизняного та міжнародного досвіду, однак з огляду на його значний обсяг і міждисциплінарний характер потребує більшої структурної впорядкованості та чіткого розмежування аналітичних рівнів. У межах одного підрозділу поєднано аналіз ролі територіальних громад у формуванні бізнес-середовища підприємств сфери гостинності, опис форм інтеграції громади у сервісну пропозицію, методичні підходи до оцінювання ефективності такої інтеграції, що у певній мірі знижує аналітичну виразність окремих авторських положень. Доцільним було б представлення чинників посилення інституційно-економічного виміру ролі громад (регуляторні механізми, інфраструктурні умови, кадровий потенціал), обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між залученням громади та формуванням конкурентних переваг підприємств сфери гостинності. Це дозволило б підвищити концептуальну цілісність підрозділу та його методологічну завершеність.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не знижують її наукової новизни і практичної значущості. Дисертантка продемонструвала належний рівень теоретичної підготовки, володіння сучасним науково-методологічним інструментарієм і здатність до самостійного проведення наукових досліджень, формування та аргументованого обґрунтування власної наукової позиції, що знайшло послідовне відображення у змісті представленої дисертації.

Загальна оцінка дисертаційної роботи та її відповідність встановленим вимогам

Дисертаційна робота Ставської Юлії Вацлавівни на тему «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності», подана на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому отримано та обґрунтовано нові наукові результати, що мають теоретичну, методологічну та практичну значущість. Тема дисертації розкрита повною мірою, поставлену наукову проблему вирішено, а отримані результати логічно узагальнено у висновках і рекомендаціях. Основні положення дисертаційної роботи, що становлять її наукову новизну, у достатній мірі відображені у наукових публікаціях авторки. Зміст реферату та основні положення дисертаційної роботи ідентичні. Дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 року № 1197, а її автор – Ставська Юлія Вацлавівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент

Завідувачка кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний
університет,
д.е.н, професорка



Маргарита БОЙКО

Заст. Начальник відділу кадрів
Н. Шевченко

Засвідчую