

ВІДГУК
офіційного опонента доктора економічних наук, професора
Фостолович Валентини Андріївни
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

Обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною та своєчасною з огляду на сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються у сфері гостинності під впливом економічної нестабільності, посилення конкуренції, воєнних ризиків та змін споживчої поведінки. Підприємства гостинності функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що вимагає перегляду традиційних підходів до формування конкурентних стратегій та переходу до адаптивних моделей стратегічного управління.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, питання розроблення цілісної методології формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності з урахуванням системних кризових чинників залишаються недостатньо опрацьованими. Це зумовлює потребу у науковому обґрунтуванні нових підходів, орієнтованих на забезпечення стійкості, довгострокового позиціонування та збереження ринкової релевантності підприємств.

Таким чином, тема дисертації відповідає сучасним науковим і практичним запитам, є логічно пов'язаною з пріоритетами розвитку економіки та має важливе значення для формування ефективних механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

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

Дисертаційне дослідження на тему «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах

економічної нестабільності» характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості сформульованих положень, узагальнень і рекомендацій, що забезпечується системністю підходу, логічною структурою роботи та коректно підібраним методичним інструментарієм.

Аргументованість приведених висновків і пропозицій автора підтверджується наявністю ґрунтовного аналізу значної кількості фундаментальних і новітніх наукових праць зарубіжних і вітчизняних вчених, що присвячені проблематиці підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Це надало можливість дисертанту отримати достовірні та обґрунтовані наукові результати, які доведені до рівня методичних узагальнень і можуть використовуватись при вирішенні практичних завдань в управлінській практиці суб'єктів господарювання.

Дисертаційна робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Повний обсяг дисертації становить 520 стор., в тому числі 52 таблиці, 56 рисунків, список використаних джерел містить 407 найменувань.

Теоретичні положення дисертації, викладені у першому розділі, ґрунтуються на глибокому опрацюванні фундаментальних і прикладних наукових джерел з проблематики сфери гостинності та конкурентоспроможності підприємств. Автор не обмежується простим узагальненням існуючих підходів, а здійснює їх критичний аналіз, що дозволяє уточнити зміст базових понять і сформувати власне бачення феномену конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в сучасних умовах. Це створює надійну теоретичну основу для подальших досліджень.

Методологічна частина дисертації (розділ 2) вирізняється обґрунтованістю вибору методів дослідження та їх відповідністю поставленій меті й завданням роботи. Запропоновані підходи до оцінювання конкурентоспроможності та ідентифікації впливу факторів економічної

нестабільності базуються на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що підвищує надійність отриманих результатів і зменшує ризик суб'єктивних оцінок.

Аналітичні висновки третього розділу є логічно впливаючими з використаної методики та спираються на репрезентативну інформаційну базу. Проведений аналіз сучасного стану сфери гостинності в Україні та оцінка конкурентного потенціалу підприємств дозволили автору об'єктивно визначити ключові проблеми та обмеження їх розвитку в умовах економічної нестабільності. Висновки цього розділу мають достатню аргументацію та підтверджуються фактичними даними.

Рекомендації стратегічного характеру, сформульовані у четвертому розділі, є науково обґрунтованими та концептуально вивіреними. Вони базуються на сучасних підходах до інклюзивного розвитку, соціальної відповідальності та екологізації діяльності підприємств і логічно пов'язані з результатами попередніх розділів дослідження.

Практичні пропозиції, наведені у п'ятому розділі, відзначаються прикладною спрямованістю та можуть бути використані в управлінській діяльності підприємств сфери гостинності. Запропоновані інструменти управління безпекою, персоналом та інноваційно-інвестиційним розвитком є внутрішньо узгодженими й підкріплені результатами проведеного аналізу.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними та мають як теоретичну, так і практичну цінність.

Основні наукові результати, що одержані автором, та їх новизна

У дисертаційній роботі автором отримано та винесено на захист вагомі наукові результати, що стосуються теоретичного обґрунтування, методологічного забезпечення та методичного інструментарію формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Проведене дослідження має системний характер і базується на ґрунтовному аналізі значного масиву

вітчизняних і зарубіжних наукових джерел із використанням сучасних і коректних методів наукового пізнання.

Зміст дисертації свідчить про повну відповідність викладених наукових положень поставленим завданням дослідження та їх послідовне розв'язання. Сформульовані елементи наукової новизни, висновки й практичні рекомендації є логічно узгодженими, достатньо аргументованими та достовірними. Усі запозичені положення належним чином підтверджені посиланнями на офіційні статистичні джерела та наукові публікації.

Обрані автором методи та методики дослідження забезпечили адекватне та об'єктивне відображення специфіки процесів формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Узагальнені висновки та рекомендації, наведені в дисертації та авторефераті, є логічним результатом проведеного дослідження і повною мірою відображають його наукові здобутки.

Одержані наукові результати Ставської Ю.В. містять суттєві елементи наукової новизни та характеризуються теоретичною і прикладною значущістю для практики функціонування підприємств сфери гостинності та суміжних галузей. До найбільш вагомих результатів, що визначають наукову новизну дисертації, належать такі положення:

вперше:

- запропоновано п'ятирівневу модель сфери гостинності, яка відзначається комплексністю та інтеграцією макросоціального виміру через виокремлення інституційно-глобального рівня, що охоплює державну політику, національний бренд і процеси інтеграції у світові стандарти, забезпечуючи логічний зв'язок між діяльністю підприємств і глобальними соціально-економічними процесами;
- розроблено концептуальну модель стратегічних пріоритетів конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що базується на поєднанні адаптивності, цифровізації, принципів сталого розвитку та врахуванні глобальних і локальних галузевих трендів, забезпечуючи

формування стійких конкурентних переваг і довгострокову стратегічну стабільність;

- сформовано алгоритм вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності на основі інтегральної оцінки перспективності, привабливості та рівня конкурентоспроможності сектора з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх чинників економічної нестабільності;

- обґрунтовано модель інклюзивного підприємства сфери гостинності, що поєднує соціальну спрямованість з економічною результативністю та передбачає системне врахування кадрового, цифрового й гендерно-культурного вимірів інклюзивності.

У ході дослідження методологічних аспектів формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності дисертантом здійснено подальший розвиток та удосконалення відповідних теоретико-методологічних положень:

- поглиблено трактування поняття *«сфера гостинності»* як інтегрованого міжгалузевого соціально-економічного комплексу, що поєднує надання матеріальних і нематеріальних послуг на основі культурних традицій, сучасних технологій та клієнтоорієнтованих практик. Уточнено дефініцію *«підприємства сфери гостинності»* як локалізованого сервісного суб'єкта, що формує економічну, соціальну та іміджеву цінність через створення емоційного й рекреаційного досвіду споживача;

- обґрунтовано авторське розуміння стратегічного управління конкурентоспроможністю як системної та адаптивної діяльності, спрямованої на досягнення стійких конкурентних переваг в умовах глобальної та локальної турбулентності. Запропоновано комплексний методологічний підхід до ідентифікації економічної нестабільності, що поєднує кількісні фінансово-аналітичні моделі та якісні інструменти стратегічного моніторингу;

- розширено зміст стратегічного управління конкурентоспроможністю в умовах військово-економічної кризи шляхом інтеграції поведінкового аналізу споживачів і сценарного планування. Сформульовано сучасне трактування

безпеки підприємств гостинності як системи превентивного та адаптивного управління стійкістю, що охоплює фізичні, економічні, репутаційні та психологічні аспекти.

- запропоновано систему стратегій інвестиційного розвитку підприємств сфери гостинності, які в сукупності формують цілісний механізм підвищення кризостійкості, інноваційності та інвестиційної привабливості.

Результати виконаних науково-практичних досліджень слугували основою для подальшого поглиблення та розвитку:

- концептуальних засад діяльності підприємств сфери гостинності шляхом включення інституційної концепції, що дозволяє розглядати їх як елемент інституційного та соціально-економічного розвитку територій. Удосконалено підходи до формування конкурентних стратегій у період економічної турбулентності на основі принципів адаптивності, стійкості та орієнтації на нецінові фактори конкурентоспроможності;

- стратегії диференціації для українського ринку гостинності та стратегічну трансформацію інклюзії у чинник розвитку бізнесу й суспільства. Запропоновано структуровану класифікацію інклюзивних практик і систематизовано ключові напрями соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності;

- комплексної моделі інтеграції громади у сервісні процеси, інтегрований підхід до управління безпекою в умовах війни та ресурсно адаптовану модель безпеки для малих підприємств. Розширено підходи до формування інноваційних стратегій розвитку підприємств гостинності з урахуванням високої невизначеності та ризиків.

Теоретичне та практичне значення результатів дослідження

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, є логічно обґрунтованими та послідовно підтвердженими у теоретико-методологічному, методичному й прикладному аспектах. Вони ґрунтуються на всебічному аналізі наукових джерел, критичному осмисленні сучасних підходів до досліджуваної проблематики та

системному опрацюванні значного масиву економіко-статистичних даних. Це дозволило автору отримати наукові результати, що розширюють теоретичні уявлення та методологічні підходи до забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності й можуть бути використані в управлінській практиці.

Теоретичне значення дисертації полягає у вирішенні актуальної наукової проблеми формування методології стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності на основі інтеграції положень теорії організації, сталого розвитку та теорії конкурентоспроможності. Наукову цінність отриманих результатів підтверджує їх використання в освітньому процесі Вінницького національного аграрного університету під час викладання профільних дисциплін здобувачам освітньої програми «Економіка» бакалаврського та магістерського рівня вищої освіти.

Методологічна цінність роботи полягає у розробленні цілісного методологічного базису формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Практичне значення одержаних результатів

Розроблені автором дисертаційної роботи пропозиції, висновки та результати дослідження набули форми практичних рекомендацій і були впроваджені у діяльність низки установ і підприємств. *Департамент маркетингу міста та туризму Вінницької міської ради* (довідка від 24.11.2025 р. №38/00/005/71458) використав їх для формування регіональної політики підтримки конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності та стратегічного планування розвитку туристичної інфраструктури з урахуванням економічних ризиків і ресурсних обмежень. *Асоціація готельних об'єднань та готелів міст України* (довідка від 19.11.2025 р. №201) застосувала результати для підготовки аналітичних матеріалів, оновлення методик управління готельними об'єднаннями та підвищення кваліфікації управлінського персоналу. *Вінницький національний аграрний університет*

(довідка від 29.07.2025 р. №01.1-60-1161) інтегрував розробки у навчальні програми та консультаційну роботу з органами місцевого самоврядування, сприяючи підвищенню кваліфікації студентів і аспірантів у галузі конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Громадська організація «Агенція регіонального розвитку Таврійського об'єднання територіальних громад»* (довідка від 20.11.2025 р. №367) використала їх для впровадження соціально відповідальних та екологічно орієнтованих практик і організації пілотних проектів локального розвитку туризму. *Державне підприємство «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів»* (довідка від 19.11.2025 р. №306-32/48) застосувало результати для удосконалення методичного, освітнього та експертного інструментарію.

На рівні підприємств дисертаційні підходи були впроваджені у *готельно-ресторанному закладі «Drive Club»* (довідка від 23.09.2025 р. №21-25), *готелі «Франція»* (довідка від 15.10.2025 р. №35) та *гостинній садибі «Подільська родина»*. Зокрема, застосування моделей оцінки конкурентоспроможності, стратегічного планування, антикризового управління та адаптивних рішень дозволило підвищити фінансові та операційні показники, оптимізувати внутрішні процеси, впровадити інклюзивні та екологічні практики, а також зміцнити репутаційний і інвестиційний потенціал підприємств.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях

Результати наукового дослідження Ставської Юлії Вацлавівни відображено у достатній кількості наукових праць, що відповідають встановленим вимогам. Серед них – 35 публікацій у наукових фахових виданнях України, 4 публікації у виданні, що входить до науково-метричної бази Scopus та Web of Science, 2 колективних монографіях, 1 посібнику Крім того, положення дисертації доповідалися та обговорювалися на 18 науково-практичних конференціях, що підтверджує високий рівень апробації

результатів дослідження. Зміст публікацій повністю відповідає основним положенням дисертаційної роботи, зокрема аналітико-методичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Публікації мають належний рівень наукової аргументації, містять системні висновки і демонструють самостійність наукового пошуку здобувача.

Відповідність реферату змісту дисертації, стиль та виклад матеріалу

Реферат дисертації повністю відповідає змісту основних положень дослідження та забезпечує цілісне уявлення про результати наукової роботи автора. У ньому належним чином висвітлено ключові результати дослідження, рівень наукової новизни, а також сформульовані основні положення і практичні рекомендації. Матеріал викладено логічно, послідовно та з дотриманням вимог наукового стилю. За змістовим наповненням реферат адекватно відображає основні висновки та пропозиції дисертації.

Дотримання принципів академічної доброчесності

У результаті ґрунтовного аналізу дисертаційної роботи та опрацювання наукових публікацій, у яких відображено основні положення і результати дослідження **Ставської Ю.В.**, порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Подана дисертація, реферат є самостійним, оригінальним науковим дослідженням. Теоретичні узагальнення, методичні положення та практичні напрацювання, що становлять наукову новизну та визначають прикладну значущість отриманих результатів, створені автором особисто. Усі цитати, фактичні дані та використані інформаційно-літературні джерела наведено з коректними бібліографічними посиланнями та оформлено відповідно до чинних академічних вимог.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційного дослідження

1. Незважаючи на достатньо глибоке опрацювання теоретико-методологічних засад стратегічного управління конкурентоспроможністю, у роботі окремі ключові поняття – зокрема ті, що стосуються категорій *«економічна нестабільність»*, *«стійкість підприємств»*

та «адаптивність бізнес-моделей» у сфері гостинності — потребують додаткового концептуального уточнення. Доцільним видається чіткіше розмежувати їх зміст на макро-, мезо- та мікрорівнях управління, визначивши відповідні індикатори та приклади практичного прояву. Такий підхід дозволив би більш повно розкрити логіку взаємозв'язку між теоретичними положеннями, стратегічними інструментами та реальними механізмами забезпечення стійкості підприємств у мінливому економічному середовищі. Введення такого рівневого розмежування поглибило б аналітичну частину дисертації, посилило її наукову обґрунтованість і підвищило прикладну значущість отриманих результатів.

2. У другому розділі дисертації, де обґрунтовано використання мультиплікативного методу як інструменту стратегічного планування та аналізу прибутковості готельних підприємств, автор переконливо демонструє його дієвість у підвищенні конкурентоспроможності та стабільності розвитку бізнесу. Разом з тим, на наш погляд, доцільно було б розширити дослідження шляхом проведення порівняльного аналізу з альтернативними методиками — наприклад, функціонально-вартісним, факторним чи сценарним аналізом — із визначенням переваг, обмежень і сфери оптимального застосування мультиплікативного підходу. Це дозволило б зміцнити аналітичну базу дисертації, продемонструвати обґрунтованість вибору саме цієї методики для стратегічного управління у сфері гостинності та посилити її наукову новизну.

3. На нашу думку, у пункті 3.1 дисертаційної роботи окремі проміжні результати та етапи оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності можна подати у більш структурованій формі. Зокрема, слушним було б виокремити блок, присвячений оцінюванню економічного ефекту від упровадження запропонованих стратегічних рішень, і подати його у вигляді таблиць або графіків, що відображають зміни ключових показників діяльності (доходності, завантаженості номерного фонду, рентабельності, індексу якості сервісу тощо). Такий формат дозволив би чіткіше простежити причинно-наслідкові зв'язки між запропонованими

управлінськими заходами та їх впливом на фінансово-економічну стійкість підприємств, що підвищило б переконливість отриманих висновків.

4. Практичні рекомендації роботи відзначаються високою комплексністю та відповідністю сучасним викликам розвитку індустрії гостинності, однак потенціал їх застосування міг би бути розкритий ширше. Доцільно доповнити дослідження розгорнутими прикладами апробації стратегічних інструментів – наприклад, кейсами впровадження програм цифровізації сервісу, адаптивного ціноутворення або системи сталого управління на підприємствах різного масштабу (невеликі готелі, мережеві комплекси, заклади гастрономічного туризму). Такі детальні сценарії застосування надали б рекомендаціям більшої практичної спрямованості, сприяли формуванню дорожньої карти впровадження розроблених рішень і посилили б значення дисертації для прикладного менеджменту у сфері гостинності.

Зазначені зауваження мають рекомендаційний характер, не впливають на загальне позитивне враження від дисертації та не знижують її наукового й практичного значення. Дисертант демонструє високий рівень наукової зрілості, володіє сформованою авторською позицією, яка послідовно та аргументовано відображена у роботі.

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 за спеціальністю **08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**, є завершеним науковим дослідженням, у якому отримано обґрунтовані теоретичні висновки, розроблено методичні підходи та сформульовано практичні рекомендації значної наукової та прикладної цінності. Автором повно і послідовно розкрито зміст основних положень роботи, забезпечено логічну цілісність викладу та досягнуто поставленої мети – вирішення

актуальної наукової проблеми формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах нестабільного економічного середовища. Наукові результати, що визначають новизну дисертації, адекватно висвітлені у публікаціях автора, а положення, викладені в авторефераті, повністю відповідають змісту роботи.

Дисертація відповідає чинним вимогам, встановленим до робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, зокрема вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. № 1197. З огляду на наукову новизну, глибину теоретичного обґрунтування, методологічну послідовність і практичну спрямованість результатів, 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

Професор кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирського державного
університету імені Івана Франка,
доктора економічних наук, професор

Валентина ФОСТОЛОВИЧ

ПІДПИС ЗАСВІДЧУЮ:
Начальник відділу кадрів Житомирського
державного університету
імені Івана ФРАНКА



Листок