

РІШЕННЯ ЩОДО ПРИСУДЖЕННЯ НАУКОВОГО СТУПЕНЯ ДОКТОРА НАУК

Спеціалізована вчена рада Д 05.854.03 Вінницького національного аграрного університету Міністерства освіти і науки України, м. Вінниця прийняла рішення про присудження наукового ступеня доктора економічних наук Ставській Юлії Вацлавівні на підставі прилюдного захисту дисертації «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності» на правах рукопису за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

«02» лютого 2026 року, протокол № 1.

Ставська Юлія Вацлавівна 1980 року народження, громадянка України, освіта вища: закінчила у 2003 році Вінницький національний аграрний університет за напрямом підготовки «Економіка і підприємництво» та здобула кваліфікацію бакалавра з обліку і аудиту.

У 2003 році закінчила Вінницький державний аграрний університет за спеціальністю «Менеджмент організацій» та здобула кваліфікацію менеджер-економіст..

У 2012 році присуджено науковий ступінь кандидата економічних наук за спеціальністю економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

У 2015 році отримано атестат доцента кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, готельно-ресторанної справи та туризму Вінницького національного аграрного університету.

Працює: завідувачем кафедри бізнесу та сфери обслуговування ВНАУ з 2019 року по теперішній час.

Дисертація виконана у Вінницькому національному аграрному університеті Міністерства освіти і науки України, м. Вінниця.

Науковий консультант: Калетнік Григорій Миколайович, доктор економічних наук, професор, академік НААН України, Вінницький національний аграрний університет, ректор.

Рекомендовано до захисту 30 листопада 2025 року, протокол №2.

Здобувачка має 60 опублікованих праць за темою дисертації, з них 2 монографії, 35 статей в наукових фахових виданнях, в т.ч. 22 - одноосібні, 2 – колективні монографії, 1 – посібник, 18 матеріалів та тез конференцій тощо.

1. Ставська Ю.В. Ринок HoReCa під час війни в Україні: поточний стан та ключові тенденції. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2023. № 1 (63). С. 48–60. DOI: 10.37128/2411-4413-2023-1-4 URL: <http://efm.vsau.org/storage/articles/July2023/d3IGdER-Ci9QI0oUKsBIT.pdf> (0,87 друк. арк.)

2. Ставська Ю.В. Формування стратегії розвитку закладів індустрії гостинності в умовах глобалізаційних викликів. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.70> URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/6268/6344> (0,81 друк. арк.)

3. Ставська Ю.В. Розвиток інклюзивного туризму як чинник підвищення соціальної відповідальності бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2025. Вип. 3 (80). С. 143–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.80-25> URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/80_2025/26.pdf (0,67 друк. арк.)

Офіційні опоненти:

Бойко Маргарита Григорівна – офіційний опонент, доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), професор, завідувачка кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу Державного торговельно-економічного університету.

Відгук позитивний, є зауваження:

1. Перший розділ потребує більшої структурної впорядкованості та логічної цілісності викладу. Окремі положення мають переважно оглядовий характер, що ускладнює виокремлення авторських наукових акцентів. Доцільним є чіткіше структурування матеріалу з акцентом на власний внесок здобувача.

2. У підрозділі 3.1 подано результати оцінювання потенціалу конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Водночас окремі проміжні результати могли б бути більш чітко структуровані відповідно до логіки запропонованої методології. Це сприяло б підвищенню наочності та аналітичної переконливості отриманих висновків.

3. У підрозділі 3.3 потребує посилення логічна та методологічна узгодженість викладу матеріалу. Подекуди спостерігається недостатня чіткість зв'язку між теоретичними положеннями та запропонованими стратегічними рішеннями. Уточнення цих аспектів сприяло б цілісності методологічного підходу.

4. Підрозділ 4.1 є надмірно насиченим описовими, нормативно-історичними та концептуальними положеннями. Це дещо ускладнює виокремлення власне авторського внеску та фокусованої наукової новизни. Доцільним є скорочення оглядових фрагментів на користь аналітичних і прикладних результатів.

5. У роботі доцільно чіткіше представити чинники посилення інституційно-економічного виміру ролі територіальних громад. Потребує додаткового обґрунтування причинно-наслідковий зв'язок між залученням громади та формуванням конкурентних переваг підприємств сфери гостинності. Розширення цього аспекту підвищило б прикладну цінність отриманих результатів.

Але це бачення офіційного опонента, що всі висловлені зауваження та дискусійні положення суттєво не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційного дослідження, не знижують його наукової новизни, теоретичного й практичного значення.

Фостолович Валентина Анатоліївна – офіційний опонент, доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), професор кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи Житомирського державного університету імені Івана Франка, надала позитивний відгук, є зауваження:

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.

Вищенаведені дискусійні положення не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову та практичну цінність дисертаційної роботи Ставської Ю.В.

Банєва Ірина Олексіївна – офіційний опонент, доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), професор кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Миколаївського національного аграрного університету. Відгук позитивний, є зауваження:

1. Підпункт 1.3 містить ґрунтовний огляд теоретичних підходів до стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності та відзначається широким використанням сучасних джерел і міжнародних прикладів. Водночас виклад є надмірно об'ємним і подекуди містить повтори щодо ролі людського капіталу, цифровізації та сталого розвитку, що ускладнює виокремлення ключових ідей. Недостатньо систематизованими залишаються основні поняття та стратегічні моделі, зокрема перелік стратегій подано без чіткої ієрархії та порівняльного аналізу. Доцільним є посилення критичної оцінки релевантності наведених підходів до умов українського ринку.

2. Запропонована модель комплексного стратегічного управління готелем є детальною та охоплює різні рівні стратегічних рішень. Разом з тим, бракує чіткої методологічної прив'язки між її теоретичними блоками та практичними результатами застосування, зокрема впливу поєднання стратегій зростання, утримання й скорочення на ключові показники ефективності. Не повною мірою розкрито обмеження використання моделі в умовах малих і середніх підприємств. Доцільним було б подати узагальнену схему взаємодії стратегій та апробацію моделі на прикладі конкретного готельного підприємства.

3. Підпункт 4.2 має переважно теоретичний характер і базується здебільшого на міжнародних прикладах інклюзивних практик у сфері гостинності. Водночас відчувається нестача власних емпіричних даних і кількісної аргументації щодо українських підприємств. Недостатньо розкрито бар'єри та ризики впровадження інклюзії, а зв'язок із підвищенням конкурентоспроможності залишається опосередкованим. Посилення підpunkту можливе за рахунок конкретних прикладів, статистичних даних і методологічно обґрунтованих порівнянь.

4. Підпункт 5.2 містить детальний опис інноваційних методів управління персоналом у сфері гостинності в умовах кризових викликів. Водночас ефективність окремих HR-інновацій подано переважно декларативно, без достатньої емпіричної або кількісної підтримки. Недостатньо розкрито зв'язок між упровадженням HR-інструментів та конкретними показниками ефективності підприємств, зокрема малих і сезонних. Доцільним є також посилення критичного аналізу обмежень і ризиків упровадження запропонованих методів та їх адаптації до різних типів підприємств.

Вказані дискусійні положення та побажання відображають власну наукову позицію опонента і не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

На дисертацію та реферат надійшли відгуки:

Чорноморський національний університет імені Петра Могили, відгук підписав д.е.н., професор, професор кафедри управління земельними ресурсами Лазарева О.В.. **Відгук позитивний, є зауваження:** окремі положення щодо оцінювання ефективності запропонованих стратегічних рішень могли б бути підкріплені ширшим використанням кількісних показників та порівняльного аналізу, що сприяло б посиленню аргументації отриманих висновків.

Львівський національний університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, відгук підписав д.е.н., професор, член-кореспондент НААН України, професор кафедри туристичного бізнесу та гостинності Липчук В.В.. **Відгук позитивний, є зауваження:** при розгляді соціальної відповідальності підприємств сфери гостинності, авторка серед ключових складових виділяє відповідальність перед клієнтами. Вважаємо, що в умовах цифровізації та з появою нових сегментів ринку гостинності особливо значимим і чутливим є приватність клієнтів. Судячи з реферату, в роботі розглядаються теоретичні та практичні аспекти конкурентоспроможності малих суб'єктів сфери гостинності, зокрема сільських садиб. Однак, для них це є проблемним в силу різних причин (масштабів діяльності, ресурсних обмежень, компетенцій), що потребувало більше уваги звернути на можливості коопетиції, зокрема на рівні сільських дестинацій. В умовах зростаючої конкуренції на ринку гостинності, особливого значення набуває мікросегментація і персоналізація (навіть гіперперсоналізація) послуг, що передбачає опрацювання нішових стратегій.

Одеський національний університет ім. І.І. Мечникова, відгук підписала д.е.н., професор, декан геолого-географічного факультету Яворська В.В.. **Відгук позитивний, є зауваження:** доцільним було б більш ґрунтовно висвітлити вплив сучасних зовнішніх чинників економічної нестабільності на діяльність підприємств сфери гостинності з урахуванням їх масштабів, а саме диференційованого впливу на малі, середні та великі підприємства.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», відгук підписала д.е.н, професор завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу Якименко-Терещенко Н.В. **Відгук позитивний, є**

зауваження: у межах реферату окремі положення, зокрема щодо економічної ефективності впровадження окремих стратегічних інструментів, подані у більш узагальненому вигляді, що, однак, можна пояснити обмеженим форматом реферату.

Уманський національний університет, відгук підписав доктор економічних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Транченко Л.В.. **Відгук позитивний, є зауваження:** Доцільним було б розширити аналітичну частину шляхом чіткого виокремлення причинно-наслідкових зв'язків між запропонованими стратегічними інструментами та рівнем конкурентоспроможності, що сприяло б підвищенню логічної цілісності та наукової аргументованості результатів дослідження.

Хмельницький національний університет, відгук підписав доктор економічних наук, професор, декан факультету управління, адміністрування та туризму Рудніченко Є.М.. **Відгук позитивний, є зауваження:** вивчення реферату показало, що висновки з дослідження були б вагомішими, якби здобувачка звернула увагу, що впровадження безпекових заходів у закладах сфери гостинності є економічно затратним, оскільки потребує додаткових капіталовкладень у технічне оснащення, навчання персоналу, розроблення та впровадження внутрішніх протоколів безпеки, а також постійних витрат на їх підтримку й оновлення. Водночас у рефераті недостатньо розкрито питання співвідношення зазначених витрат із потенційними економічними вигодами, зокрема зростанням рівня довіри споживачів, підвищенням конкурентоспроможності закладів та мінімізацією фінансових ризиків у довгостроковій перспективі.

Національний університет харчових технологій, відгук підписали доктор економічних наук, професор кафедри туристичного та готельного бізнесу Антоненко І.Я. **Відгук позитивний, є зауваження:** доцільно зазначити, що окремі положення реферату потребують більшої деталізації щодо механізмів практичної реалізації запропонованих стратегій, а також ширшого використання кількісних показників для оцінювання їх ефективності.

Національний університет біоресурсів і природокористування України, відгук підписала доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи та туризму Мельниченко С.В. **Відгук позитивний, є зауваження:** реферат містить окремі дискусійні положення, зокрема недостатньо деталізовано розкрито механізми адаптації запропонованих стратегій до різних типів підприємств за масштабом діяльності та ресурсним потенціалом.

Державний університет Житомирська політехніка, відгук підписала доктор економічних наук, професор, декан факультету бізнесу та сфери обслуговування Тарасюк Г.М.. **Відгук позитивний, є зауваження:** варто було б ширше представити кількісні параметри очікуваної ефективності запропонованих стратегій, що сприяло б посиленню прикладного аспекту дослідження.

Національний університет водного господарства та природокористування, відгук підписав доктор економічних наук, професор

кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Гарнага О.М.. **Відгук позитивний, є зауваження:** доцільно було б більш чітко окреслити алгоритм упровадження запропонованих стратегічних рішень та їх економічну результативність.

Карпатський національний університету імені Василя Стефаника, відгук підписаний доктором економічних наук, професором, деканом факультету туризму Великочим В. С. **Відгук позитивний, є зауваження:** варто було б ширше висвітлити практичні механізми реалізації запропонованих стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, зокрема з урахуванням фінансових обмежень, різного масштабу підприємств та регіональної специфіки їх функціонування.

Київський національний університет технологій та дизайну. Відгук підписаний доктором економічних наук, професором, завідувачем кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу Сущенко О. А. **Відгук позитивний, є зауваження:** окремі положення реферату могли б бути додатково посилені шляхом ширшого порівняльного аналізу запропонованих моделей із зарубіжними практиками стратегічного управління конкурентоспроможністю у сфері гостинності, що, однак, не знижує загальної високої оцінки роботи.

У дискусії взяли участь члени спеціалізованої вченої ради:

Гончарук І.В. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03. **Оцінка позитивна:** «... щодо сильних сторін, варто відмітити ґрунтовні дослідження авторки щодо теоретико-методологічного обґрунтування та розробки рекомендацій щодо формулювання стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Дійсно, наголошу на тому, що дисертанткою розроблена велика кількість стратегій, має практичне значення. Всі стратегії підкріплені відповідними впровадженнями. І особливо наголошу на тому, що вони розраховані не лише на умови економічної нестабільності, а й також на період післявоєнного відновлення. І це дійсно впливає і буде мати значний вплив на зміцнення конкурентних переваг у цьому сегменті економіки».

Є зауваження: «..., що теоретичні дослідження, які отримані авторкою, її новизна, те, що отримано вперше чи набуло подальшого удосконалення, вони б дійсно отримали посилену аргументацію висновків, якби більш ширше було представлено кількісні показники оцінювання ефективності, в тому числі запропонованих стратегій. І також, як пропозиція, рекомендації щодо впровадження інноваційно-інвестиційних стратегій варто розділити у розрізі розміру підприємства на малі, середні, великі. Оскільки, Юлія Вацлавівна, дуже правильно робить наголос, наприклад, на безпековий акцент, безпекову ситуацію. І не всі підприємства, малі, середні мають однакові фінансові можливості щодо впровадження таких, елементів. Тому дійсно це б тільки посилювало аргументацію ваших висновків і мало би більш точковий практичний характер щодо впровадження у підприємствах, які відносяться до сфери гостинності. В цілому, дисертаційна робота і реферат відповідають шифру

спеціальності 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), сформовані самостійно, мають всі відповідні атрибути. Тому я, аби не затримувати час, рекомендую підтримати дану роботу, прагнення здобувачки здобути доктора економічних наук і також її науково-консультанта, подякувати за проведене ґрунтовне дослідження і також застосований дуже глибокий, широкий, методичний інструментарій у вашій роботі та порекомендувати, щоб дійсно ті напрацювання лягли не лише в регіональну стратегію розвитку, а і на державному рівні знайшли відображення в програмних документах».

Добіжа Н.В. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03. **Оцінка позитивна:** «... хочу відмітити, що отримані наукові результати поглиблюють економічну теорію управління підприємствами, розширюють інструментарість стратегічного аналізу та мають істотне теоретичне і практичне значення для розвитку підприємств сфери гостинності в умовах високої невизначеності та що підтверджує наукову цінність і завершеність дисертаційного дослідження. Також хочу відмітити, що практичні рекомендації, які несе дане дослідження, можуть бути використані у діяльності підприємств сфери гостинності, органів державного та регіонального управління, а також освітньо-наукової сфери. Загалом, хочу побажати Юлії Вацлавівні, щоб всі подальші дослідження знайшли своє відображення у наукових працях і відмітити, що дійсно дисертація відповідає всім поставленим вимогам та її автор заслуговує на присудження відповідного наукового ступеня за обраною спеціальністю.

Дюк А.А. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04. **Оцінка позитивна:** «... обрана проблематика є надзвичайно своєчасною, адже сфера гостинності безпосередньо залежить від рівня платоспроможності населення. Очевидно, що в умовах економічних викликів платоспроможний попит знижується, що створює додаткові ризики для підприємств галузі. У зв'язку з цим особливої ваги набуває питання ефективного спрямування інвестицій та обґрунтованого вибору напрямів розвитку. У роботі запропоновано стратегії, які можуть сприяти вирішенню зазначених проблем і забезпечити стабілізацію діяльності підприємств сфери гостинності. Особливо хочу підкреслити значущість висвітлених у дослідженні аспектів інклюзивності підприємств, забезпечення безпеки клієнтів, а також цифровізації бізнес-процесів у сфері гостинності. Саме ці напрями сьогодні є визначальними для підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг. Вважаю, що робота має практичну цінність, відповідає сучасним викликам і містить обґрунтовані пропозиції щодо оптимізації витрат та інвестицій, які у перспективі можуть забезпечити прибутковість підприємств галузі, що нині функціонують у складних умовах.

Логоша Р.В. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04. **Оцінка позитивна:** «... обрана тема є своєчасною та має важливе теоретичне і прикладне значення, оскільки індустрія гостинності є однією з найбільш чутливих до кризових коливань галузей економіки та відіграє вагомий соціально-економічний роль у розвитку сільських територій та громад. Характеризуючи дисертаційну роботу, слід відзначити її чітку логічну структуру, системність

викладу матеріалу та комплексний характер дослідження. Науковою складовою роботи є комплексність і системність дослідження. Дисертантка не обмежується аналізом окремих стратегій, а пропонує цілісну архітектуру управління конкурентоспроможністю підприємств сфери гостинності, інтегруючи різні підходи. Позитивно оцінюється також і практична спрямованість дослідження. Поряд з цим, хочу наголосити на дискусійних положеннях та зауваженнях. Потребує додаткового уточнення співвідношення запропонованих стратегій між собою з точки зору їх пріоритетності для підприємств різного масштабу, а саме для малих, середніх та великих підприємств. В ряді випадків комплексне впровадження і застосування стратегій є має універсальний характер, однак їх практична реалізація може суттєво відрізнитися залежно від ресурсного потенціалу кожного окремого підприємства в сфері гостинності. Також дискусійним є питання кількісного вимірювання ефекту інклюзивності та безпеки для конкурентних переваг, як конкурентних переваг. Подальшої розробки потребує інструментарій прямого вимірювання і інклюзивних та безпекових практик на фінансові результати та ринкову частку підприємств в сфері гостинності. І ще як рекомендація, щоб ви розширили емпіричну базу дослідження за рахунок залучення підприємств сфери гостинності і інших регіонів України або відповідності порівняльного аналізу з країнами, що мають подібний досвід кризових трансформацій, що дозволило підсилити узагальнюючий ефект і на основі цього сформувані більш узагальнюючі висновки. В цілому дисертаційна робота характеризується високим рівнем теоретичної аргументації, методологічної обґрунтованості та практичної значущості...»

Лутковська С.М. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03.
Оцінка позитивна: «...вражає те, що робота спрямована на визначення та підтримку регіонального аспекту, зокрема регіональних представництв сфери гостинності і має своє стратегічне продовження до державного, національного та міжнародного рівнів. Тому у вас є надзвичайно широкий напрямок подальшої реалізації ваших наукових досліджень. Що стосується дискусійних положень, то, напевно, варто звернути увагу на такі зовсім несуттєві зауваження. Це те, що, насправді робота перенасичена матеріалом, методологічними, методичними, теоретичними дослідженнями, порівняннями, але це все тільки підсилює економічний ефект і підтверджує відповідність обраної спеціальності вашого дисертаційного дослідження. Хочу підтримати Юлію Вацлавівну не лише як член спецради сьогодні, а і як колега, оскільки працюємо у Вінницькому національному аграрному університеті вже не перший рік. І досить приємно сьогодні, що на високому науково-педагогічному та науковому рівні відбувається підготовка кадрів. Адже робота Юлії Вацлавівни виконана у стінах Вінницького національного аграрного університету. І це свідчить про глибоку політику стратегії університету та його ректора щодо формування кадрової політики і формування кадрів в університеті. Тому бажаю вам успіху. Роботу буду підтримувати, буду голосувати за, оскільки вважаю, що вона відповідає

спеціальності, відповідає всім вимогам і є сформованим, завершеним науковим дослідженням....».

Польова О.Л. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04. **Оцінка позитивна:** «... під час обговорення результатів дисертаційного дослідження хотілося поакцентувати увагу на науковій новизні. Вона полягає у системному вдосконаленні теоретико-методологічного базису формування конкурентних стратегій для підприємств індустрії гостинності в умовах високої турбулентності середовища. Ключовим внеском є розробка інтегрального підходу, що вперше включає п'ятирівневу модель галузі, яка концентрує її макроекономічну та соціокультурну роль; концептуальну модель стратегічних пріоритетів, що інтегрує чотири синергетичні домінанти: адаптивність, цифровізацію, сталість та трендову орієнтацію. Алгоритм адаптивного вибору стратегії розвитку, заснований на оцінці перспективності підприємств, а також комплексну модель інклюзивного підприємства, яка трансформує соціальну відповідальність у джерело конкурентної переваги. Суперечність цих компонентів формують цілісну науково-практичну основу для забезпечення стратегічної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності. Юлія Вацлавівна впевнено захищала свої положення новизни, а саме обґрунтувала тези про трансформацію конкурентоспроможності з цінового інструменту в інтегровану систему стійкості на основі нецільових чинників безпеки, інклюзивності ESG практик та партнерства, що призводить до підвищення конкурентоспроможності підприємств. Варто відзначити, що науково-практичні результати дисертаційного дослідження доведені до рівня конкретних рекомендацій і впровадженні у діяльність низки ключових установ різного рівня, зокрема органів державної влади та місцевого самоврядування, національних інституцій стандартизації та професійних асоціацій, науково-освітніх та громадських організацій, а також підприємств сфери гостинності, що підтверджено відповідними довідками про впровадження та свідчить про комплексний вплив і практику значимості розробок автора. Також варто відзначити, що робота викликала зацікавленість і в науковій спільноті, на що ми отримали відгуки від науковців України. Отже, з огляду на актуальність, новизну, важливість отриманих дисертаційних досліджень, їх обґрунтування, а також практичну ціль та цінність сформованих висновків, дисертаційна робота Ставської Юлії Вацлавівни на тему «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності» є завершеним дисертаційним науковим дослідженням. Робота відповідає чинним вимогам, встановлених до такого виду робіт, а її автор - Ставська Юлія Вацлавівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04 - економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)».

Пришляк Н.В. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03. **Оцінка позитивна:** «... робота Ставської Юлії Вацлавівни присвячена актуальній проблемі підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності та характеризується належним

рівнем наукової новизни і практичної значущості. В цілому дисертація є завершеним науковим дослідженням, виконаним на високому теоретичному та методологічному рівні. І автор заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за відповідною спеціальністю».

Сахно А.А. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04. **Оцінка позитивна:** «...у роботі дуже багато цікавих, актуальних чинників, які мають практичне значення та можуть використовуватися у багатьох сферах дослідження. Зокрема, мені завжди подобається мультиплікативний підхід, коли авторка дійсно зуміла показати ефективність, можливість досягнення конкурентоспроможності. І це імponує. Тому що кожна робота, особливо докторська, вона повинна мати таку родзинку. І ця родзинка, в цьому контексті дійсно існує». **Є зауваження:** «..., як експерт, я ознайомився з роботою та відзначаю наявність певних дискусійних аспектів, однак вони не знижують її наукової цінності, а навпаки - свідчать про самостійність мислення авторки. Наукову позицію дослідника слід поважати. Вважаю, що Юлія Вацлавівна повністю заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04».

Свиноус І.В. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04. **Оцінка позитивна:** «... я хотів би сказати про сильну роботу пані Юлії, яка має практичне застосування і практична реалізація її заходів буде сприяти розвитку не тільки Вінницької області, а й всього Поділля. І в якості побажання, пані Юлія, я вважаю, що ваші пропозиції - хай це будуть наші перспективи, які ляжуть у розвиток низки проєктів щодо адаптації звільнених в запас наших, військовослужбовців і які будуть займатися розвитком туризму, особливо на нашому Поділлі».

Сичевський М.П. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03. **Оцінка позитивна:** «... робота є актуальна і з точки зору теорії, і з точки зору методології, і з точки зору практики. І здобувач показала, що вона володіє цими питаннями у всіх трьох напрямках. Більше того, вона долучена до практичних рекомендацій, до провадження, які дають результати. І дійсно, це ще раз підтверджує високий рівень вашого наукової, науково-освітньої установи і здобувача. Я хотів, дуже коротко сказати про саму роботу і побажати, можливо, в перспективі, так як я казав, звернути на це увагу. **Є зауваження:** «... під час війни дуже гостро, стають соціальні питання, коли люди, які отримували, скажімо, поранення і повертаються в місто, бачать, що там є певна несправедливість, вони не можуть отримувати тих послуг через фінансову спроможність. І тут має місце державна політика і державно-приватне партнерство та роль держави, як впливати на можливі конфліктні ситуації, тому що не тільки економіка спрацьовує, спрацьовує справедливий підхід до цього. Я думаю, що в перспективі пані здобувач, маючи такого потужного консультанта, в принципі весь колектив, який тут є, ви справитесь з цією задачею».

«В цілому я вважаю, що повністю робота відповідає нормативам і організаційним вимогам, публікації і впровадження наявні. Тому заслуговує на підтримку, а здобувач, заслуговує на присудження наукового ступеня доктор

економічних наук».

Шпикуляк О.Г. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.04.
Оцінка позитивна: «... приєднуюся до позитивної оцінки роботи. Хочу сказати, що з досвіду відомо, що якщо робота наводить на нові знання, то це говорить про змістовність і здобуток здобувача, який мав досить глибокі дослідження тієї чи іншої проблеми. Хочу сказати, що дане дослідження відповідає саме цим критеріям. З точки зору емпіричної оцінки, тут теж є такі глибокі, широкі позитивні оцінки стосовно репрезентативності самого дослідження, тому що є конкретні позиції по конкретних підприємствах. Це досить рідко зустрічається, особливо в сучасних умовах. І хочу сказати, що за результатом тих пропозицій, які Юлія Вацлавівна зробила, дійсно можна говорити про стратегії підвищення конкурентоспроможності цих підприємств сфери гостинності, які є такими, що відображають саме ту архітектуру, які сьогодні має ця сфера. Тобто різні підприємства, різні типи підприємств і є різні стратегії для цих підприємств. Робота містить наукову новизну і є такою, що дає можливість забезпечити здобувачу присуджень наукового ступеня доктора економічних наук за обраною спеціальністю».

Захарченко В.І. доктор економічних наук за спеціальністю 08.00.03.
Оцінка позитивна: «...це фактично нове слово в теорії і практиці в сфері гостинності. І мені здається, що ця дисертація, вона не то що закладає камінь, а вона, як кажуть, уже стіни будує тієї наукової школи, яка на сьогодні склалася на кафедрі, яку очолює, Юлія Вацлавівна. Не хотілося би забирати багато часу, щоб, озвучувати позитивні моменти, тому що ми сьогодні їх уже з різних боків обговорили. Найбільше варто відмітити п'ятирівневу модель сфери гостинності і методику оцінювання конкурентних сил суб'єктів гостинної сфери. Я не випадково задавав запитання, якраз вони стосувались цієї методики. І судячи з відповідей на питання, було зрозуміло, що методика багато в чому є авторська, і це дуже позитивно». **Є зауваження:** «...на мою думку, доцільним було б ширше врахувати напрацювання українських науковців, зокрема методичні підходи до формування інноваційної стратегії, розроблені Любов Федулова. Залучення цих концепцій могло б поглибити теоретико-методичне підґрунтя дослідження. Окремої уваги потребує питання оцінювання конкурентоспроможності. Якщо аналіз здійснюється на прикладі готелю «Франція», який справді вважається одним із провідних у місті, варто враховувати, що конкурентоспроможність за своєю суттю передбачає здатність суб'єкта господарювання ефективно конкурувати із подібними об'єктами на ринку. Тому її оцінювання лише щодо одного підприємства без порівняльного аналізу може виглядати недостатньо коректним. У цьому контексті доцільним було б застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема матриці БКГ, методів кластерного аналізу та інших підходів до типологізації й ранжування індикаторів конкурентоспроможності. Крім того, позитивним аспектом роботи є значна увага до трансформації поведінки споживачів, особливо в умовах воєнного часу. З огляду на це логічним доповненням теоретичної бази могло б стати використання положень поведінкової економіки, зокрема теорії перспектив

Даніель Канеман та Амос Тверські, а також концепції поведінкових аномалій Річард Талер. Це дозволило б глибше обґрунтувати зміни споживчих рішень та підсилити аналітичну складову дослідження. Загалом дисертація Юлії Вацлавівни відповідає усім вимогам МОН України і заслуговує на присудження їй автора наукового ступеня, доктора економічних наук».

При проведенні таємного голосування виявилось, що із 13 членів спеціалізованої вченої ради, які взяли участь у голосуванні (з них 6 докторів наук за профілем дисертації),

проголосували:

«За» – 13 членів ради,

«Проти» – 0,

недійсних бюлетенів – 0.

ВИСНОВОК

Розглянувши дисертаційну роботу та реферат Ставської Ю.В., заслухавши й обговоривши доповідь здобувачки, її відповіді на запитання, відгуки на дисертацію та реферат, виступи офіційних опонентів у порядку дискусії та обговорення, спеціалізована рада постановляє:

Дисертаційна робота Ставської Ю.В. «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності» спрямована на обґрунтування теоретико-методологічних положень і розробки практичних рекомендацій щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

1. Завершеність науково-дослідної роботи в рамках певної проблеми або наукового напрямку. Дисертація є завершеним і цілісним науковим дослідженням, виконана авторкою самостійно. Наукові результати, теоретико-методологічні положення й висновки дисертаційного дослідження безпосередньо пов'язані з тематикою науково-дослідних робіт Вінницького національного аграрного університету, зокрема теми: «Формування конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності», (№ ДР 0118U003810, термін виконання 2018-2021 рр.), у межах якої розроблено теоретико-методологічні засади для оцінювання конкурентоспроможності, проведення стратегічного аналізу та визначення факторів, що впливають на конкурентні позиції підприємств готельної індустрії; «Перспективи розвитку агротуризму у Вінницькій області» (№ ДР 0118U003811, термін виконання 2018-2021 рр.), де досліджено проблему розвитку туристичної інфраструктури, сервісних практик, моделювання попиту та стратегічного потенціалу регіонального туризму та визначено ключові детермінанти, що впливають на його конкурентоспроможність, та запропоновано інструменти їх регулювання; «Проблеми та перспективи розвитку готельно-ресторанної та туристичної індустрії в умовах інтеграційних процесів» (№ ДР 0122U002095, термін виконання 2022-2025 рр.), у межах якої розроблено стратегію зміцнення конкурентних позицій суб'єктів гостинності в умовах економічної

нестабільності, яка спрямована на адаптацію їх діяльності до сучасних кризових викликів.

2. Актуальність теми дослідження. Індустрія гостинності є одним із найбільш чутливих до зовнішніх впливів секторів економіки, розвиток якого значною мірою визначається соціально-економічними, політичними та технологічними чинниками. В умовах тривалої економічної нестабільності, зумовленої глобальними кризами, трансформацією туристичних потоків і повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, проблема формування та реалізації ефективних стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності набула особливої актуальності.

Сучасні підприємства сфери гостинності функціонують в умовах скорочення попиту, руйнування інфраструктури, кадрових і логістичних обмежень, зростання енергетичних ризиків, а також необхідності впровадження цифрових, інклюзивних та екологічно орієнтованих рішень. За таких обставин саме стратегічний підхід до управління конкурентоспроможністю стає ключовою передумовою забезпечення їх стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку.

Актуальність дослідження зумовлена також потребою наукового обґрунтування сучасних конкурентних стратегій підприємств сфери гостинності в контексті посткризового відновлення економіки України, євроінтеграційних процесів і реалізації цілей сталого розвитку.

3. Найсуттєвіші наукові результати дослідження.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційного дослідження полягає у в обґрунтуванні теоретико-методологічних положеннях та концептуальних підходах щодо формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

Важливим науковим результатом дослідження є обґрунтування п'ятирівневої моделі сфери гостинності, яка на відміну від існуючих підходів вирізняється комплексністю та інтеграцією макросоціального виміру через виокремлення інституційно-глобального рівня. Запропонована модель забезпечує цілісне бачення розвитку сфери гостинності – від мікрорівня окремих підприємств до макrorівня глобальних процесів, відображаючи її багатовимірний вплив на економіку, соціокультурний розвиток та міжнародні відносини.

Слід відзначити розроблену та виконану авторкою концептуальну модель стратегічних пріоритетів конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності, що базується на інтеграції чотирьох ключових домінант: адаптивності, цифровізації, сталості та урахування глобальних і локальних трендів розвитку індустрії. Реалізація цієї моделі дозволяє забезпечити формування стійких конкурентних переваг, підвищення репутаційного капіталу та стратегічну стійкість підприємств у глобалізованому середовищі.

Заслужують на увагу в науковому і практичному сенсі результати дисертаційної роботи, які містять елементи наукової новизни, що полягають у формуванні алгоритму вибору стратегії розвитку підприємств сфери гостинності на основі інтегральної оцінки перспективності, привабливості та конкурентоспроможності сектора з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників впливу в умовах економічної нестабільності. Запропонований алгоритм забезпечує логічну послідовність управлінських рішень та сприяє адаптації бізнесу до кризових умов.

В роботі доведено можливість застосування розробленої авторкою моделі інклюзивного підприємства, яка поєднує соціальну справедливість з економічною ефективністю та формує позитивний імідж підприємств сфери гостинності і держави загалом. Обґрунтовано розширене трактування інклюзії, що охоплює кадрову, цифрову, гендерну та культурну складові, а також створює передумови для підвищення конкурентоспроможності та соціальної відповідальності бізнесу.

Проаналізовано, узагальнено та обґрунтовано авторкою удосконалення категоріально-понятійного апарату сфери гостинності, зокрема трактування понять «сфера гостинності», «підприємство сфери гостинності», «стратегічне управління конкурентоспроможністю», «безпека підприємств сфери гостинності» з урахуванням воєнно-економічних викликів та концепції Resilience Management.

Крім того, подальшого розвитку набули теоретико-методологічні положення формування конкурентних стратегій підприємств сфери гостинності в умовах економічної турбулентності, обґрунтовано трансформацію конкурентної стратегії з інструменту ринкової боротьби у засіб стратегічного реформатування бізнесу, а також систематизовано напрями соціальної відповідальності, інклюзивності та інтеграції громади як чинників довгострокової конкурентоспроможності.

4. Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, де авторкою висвітлено теоретико-методологічні положення та надано практичні рекомендації щодо формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності.

5. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Наукові положення та розробки, узагальнення, висновки і практичні рекомендації, які сформульовані в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими та достовірними, мають високий науковий рівень, що підтверджується:

- ґрунтовним опрацюванням та проведенням критичним аналізом широкого кола наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з теми дисертаційної роботи. Інформаційну базу дослідження становили закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, доповіді та аналітичні матеріали Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), Всесвітньої організації

охорони здоров'я (ВООЗ), Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСД), а також галузеві звіти Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), дані підприємств сфери гостинності (зокрема, ГРК «Південна Брама» та підприємств Вінницької області), матеріали їхньої фінансової та оперативної звітності (за умови доступності), а також галузеві інтернет-ресурси та платформи;

- використання інструментарію загальнонаукових та економічних методів: абстрактно-логічний, включаючи аналіз і синтез, індукцію та дедукцію; узагальнення; систематизації та класифікації; порівняння та аналогій; проблемно орієнтований - для наукового обґрунтування стратегічних пріоритетів та їх організаційно-економічного аспекту; статистичного аналізу; моделювання та проектування; економічного та стратегічного аналізу; причинно-наслідкового зв'язку (доведення);

- апробацією одержаних результатів досліджень на міжнародних, всеукраїнських, регіональних науково-практичних конференціях; опублікуванням значної кількості наукових статей з теми дослідження у фахових виданнях з економічного напрямку, в тому числі фахових виданнях включених до міжнародних наукометричних баз;

- впровадженням основних результатів досліджень у практику органів місцевого самоврядування та регіональної влади, професійних асоціацій галузі, державних інституцій стандартизації, підприємств сфери гостинності та закладів вищої освіти й використання отриманих результатів у навчальному процесі, про що є відповідні довідки.

Висновки до розділів і загальні висновки роботи впливають зі змісту здійснених досліджень. Практичні рекомендації та пропозиції авторки ґрунтуються на матеріалах дослідження та їх науковій інтерпретації.

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлено у 60 наукових працях загальним обсягом 84,83 друк. арк., з яких особисто автору належить 52,64 друк. арк., у тому числі 4 статті у наукових фахових виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз *Scopus* і *Web of Science*; 35 статей у наукових фахових виданнях України; 18 тез доповідей - у матеріалах науково-практичних конференцій; 2 – колективних монографіях; 1 - посібнику.

6. Наукове значення одержаних результатів. У дисертаційній роботі розроблено теоретико-методологічні засади реалізації процесу модернізації системи екологічної безпеки на засадах сталого розвитку, яка базується на фундаментальних положеннях інституціональної теорії, аналізі динамічних модернізаційних змін в умовах сталого розвитку й трансформаційних деструктивних соціально-економічних процесах.

У теоретичному аспекті розкрито та поглиблено наукові уявлення про конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності, що виявляється у систематизації та уточненні дефініції феномену сфери гостинності з урахуванням його соціально-економічної природи, ключових ознак,

організаційних форм, видів та специфіки функціонування в сучасних умовах економічної нестабільності.

Уточнено змістовні характеристики сфери гостинності як міжгалузевого сегмента економіки послуг, що поєднує економічні, соціокультурні та сервісно-орієнтовані компоненти та виступає самостійним об'єктом стратегічного управління. Поглиблено теоретичні підходи до трактування понять «конкурентоспроможність» та «підприємства сфери гостинності» шляхом узагальнення існуючих наукових концепцій, виявлення їхніх обмежень та обґрунтування авторського підходу, який враховує специфіку нематеріальності послуг, високий рівень залежності від зовнішнього середовища та поведінкові характеристики споживачів.

Розвинуто теоретичні засади стратегічного управління підприємствами сфери гостинності у контексті формування їх конкурентоспроможності, що дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між стратегічними управлінськими рішеннями, адаптаційними механізмами та досягненням стійких конкурентних переваг в умовах економічної нестабільності.

У методологічному плані запропоновано й обґрунтовано комплекс науково-методичних підходів до оцінювання та формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, що ґрунтується на поєднанні системного, процесного, ситуаційного та стратегічного підходів.

Удосконалено моделі та методику оцінювання конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності шляхом інтеграції кількісних і якісних показників, які відображають фінансово-економічні результати, ринкові позиції, сервісну складову та адаптаційний потенціал підприємств до змін зовнішнього середовища.

Обґрунтовано методичні підходи до ідентифікації факторів економічної нестабільності та оцінювання їх впливу на діяльність підприємств сфери гостинності, що дозволяє здійснювати комплексний аналіз макроекономічних, галузевих, регіональних та внутрішньоорганізаційних чинників і враховувати ступінь їхньої дестабілізуючої дії при прийнятті стратегічних управлінських рішень.

Розроблено методологічні підходи до формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, які передбачають поетапність стратегічного вибору, узгодження стратегічних цілей з ресурсними можливостями підприємств та використання адаптаційних механізмів реагування на зовнішні виклики.

У прикладному аспекті розроблено та апробовано систему пріоритетів, практичних пропозицій і концептуальну модель зміцнення конкурентних позицій підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, що базується на результатах комплексної оцінки стану та потенціалу розвитку сфери гостинності в Україні.

На основі аналізу сучасного стану сфери гостинності в Україні та оцінки потенціалу конкурентоспроможності підприємств гостинності і його

структурних складових визначено ключові обмеження та можливості розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності, а також встановлено характер і силу впливу дестабілізуючих факторів на формування їх конкурентних переваг.

Обґрунтовано стратегічні орієнтири зміцнення конкурентних позицій підприємств сфери гостинності, які передбачають інклюзивну спрямованість їх діяльності, посилення соціальної відповідальності та впровадження екологічно орієнтованих практик, а також активізацію ролі територіальних громад у формуванні сприятливого бізнес-середовища функціонування підприємств сфери гостинності.

Розроблено концептуальну модель формування конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності через ефективний менеджмент, що охоплює систему управління безпекою як чинник зміцнення конкурентних переваг, інноваційні методи управління персоналом та стратегії інвестиційно-інноваційного розвитку і партнерської взаємодії підприємств сфери гостинності, спрямовані на забезпечення їх стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності.

7. Практичне значення одержаних результатів підтверджується впровадженням її результатів у діяльність органів публічної влади, професійних об'єднань, підприємств сфери гостинності та закладів вищої освіти, що засвідчено відповідними довідками.

Розроблені автором методичні підходи, моделі та інструменти стратегічного управління і оцінювання конкурентоспроможності використано:

органами місцевого самоврядування та регіональної влади — у процесах формування регіональної політики підтримки підприємств сфери гостинності, стратегічного планування туристичної інфраструктури, підготовки аналітичних матеріалів, оцінювання впливу економічної нестабільності та відбору туристичних проєктів;

професійними асоціаціями галузі — для розроблення стратегічних рекомендацій з адаптації готельного бізнесу до економічних викликів, удосконалення управлінських підходів, розвитку соціально відповідальних та екологічно орієнтованих практик, а також реалізації пілотних проєктів за участю територіальних громад;

державними інституціями у сфері стандартизації та захисту прав споживачів – з метою оновлення методичного й експертного інструментарію, підвищення якості консультаційних, сертифікаційних і моніторингових послуг;

підприємствами сфери гостинності – для проведення внутрішнього аудиту конкурентоспроможності, визначення чинників економічної нестабільності, розробки адаптивних і антикризових стратегій розвитку, впровадження інклюзивних, екологічних і безпекових практик, а також зміцнення взаємодії з місцевими громадами. Зокрема, апробовано комплексну програму K SAFE Hospitality Model, реалізація якої забезпечує підвищення операційної стійкості, зростання фінансових показників і формування позитивного репутаційного ефекту;

зкладами вищої освіти – у навчальному процесі, при оновленні освітніх програм і методичних матеріалів, підготовці кваліфікаційних робіт, а також у консультативній діяльності для органів місцевого самоврядування.

8. Апробація та ступінь впровадження результатів дослідження. Основні положення і результати дослідження доповідались автором на міжнародних та всеукраїнських конференціях. Серед них: Міжнародній науково-практичній конференції «Трансформаційна динаміка розвитку агропромислового виробництва» (м. Вінниця, 26-29 квітня 2016 р.); Conference Proceedings of the 7th International Scientific Conference Problems and Prospects of Territories' Socio-Economic Development (Poland, 4-7 April 2018); Міжнародній науково-практичній конференції «Перспективні напрямки розвитку економіки, обліку, фінансів та права: теорія і практика» (м. Полтава, 23 серпня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів» (м. Вінниця, 18-19 квітня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегія розвитку України: фінансово-економічний та гуманітарний аспекти» (м. Київ, 16 жовтня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвячена 90-річчю економічної освіти в ХНАУ ім. В.В. Докучаєва (м. Харків, 3-4 жовтня 2019 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасні аспекти розвитку зеленого туризму України: економічні, освітні, організаційні, правові» (м. Вінниця, 21-22 березня 2019 р.); Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності» (м. Львів, 26-27 листопада 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Сучасний стан та перспективи розвитку економіки в умовах глобалізаційних процесів» (м. Вінниця, 16-17 червня 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Угода про асоціацію між Україною та ЄС: оцінка досягнень та положень» (м. Вінниця, 3-4 червні 2021 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічна стратегія та політика реалізації Європейського вектору розвитку України» (м. Вінниця, 28-29 квітня 2022 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Структурно-функціональні зміни національної економіки в умовах євроатлантичної інтеграції» (м. Вінниця, 27-28 квітня 2023 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні технології маркетингу і менеджменту в умовах трансформаційних змін» (м. Хмельницький, 28-29 лютого 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Економічні аспекти повоєнного відновлення потенціалу України: євроінтеграційні пріоритети та перспективи» (м. Вінниця, 25-26 квітня 2024 р.); II Всеукраїнській науково-практичній конференції «Трансформаційні процеси в економіці: від конкуренції до кооперації» (м. Хмельницький, 27-28 квітня 2024 р.); II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 26-27 листопада 2024 р.); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Тendenції розвитку економіки, обліку, фінансів та сфери обслуговування: глобальні виклики і національні рішення» (м. Вінниця, 23-24 жовтня 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції

«Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України» (м. Харків, 12 листопада 2025 р.).

Окремі запропоновані теоретико-методологічні і науково-методичні положення знайшли відображення у впровадженому до навчального процесу Вінницького національного аграрного університету навчального посібника «Міжнародний туризм», який використовується при викладанні дисциплін для студентів спеціальностей «Туризм та рекреація» і «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг».

9. Рекомендації щодо подальшого використання одержаних у роботі результатів. Спеціалізована вчена рада вважає доцільним використання теоретичних, методологічних та прикладних положень дисертаційної роботи для вдосконалення стратегічних підходів до підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності. Отримані автором результати дослідження можуть бути використані науковцями як науково-методичне підґрунтя для подальшого розвитку теорії стратегічного управління та дослідження проблем адаптації підприємств сфери гостинності до дії дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища. Матеріали дисертаційної роботи доцільно застосовувати у навчальному процесі закладів вищої освіти при викладанні дисциплін з менеджменту, маркетингу, стратегічного управління, економіки підприємств та сфери гостинності, а також при підготовці кваліфікаційних і наукових робіт, підручників та навчально-методичних посібників.

Окремі положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження доцільно використовувати у практичній діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування при формуванні регіональних програм розвитку туризму і сфери гостинності, розробленні стратегій підтримки підприємств галузі, а також у діяльності підприємств сфери гостинності з метою підвищення ефективності управління, посилення конкурентних позицій та забезпечення їх стійкого розвитку в умовах економічної нестабільності.

10. Оцінка мови та стилю дисертації. Відповідність дисертаційної роботи визначеній спеціальності. Дисертаційна робота написана діловою українською мовою з дотриманням наукового стилю викладення результатів проведеного дослідження. Мовностилістичне оформлення дисертаційної роботи відзначається лаконічністю та зрозумілістю висвітлення матеріалів дослідження. Зміст роботи характеризується цілісністю, змістовною завершеністю, логічною послідовністю і конкретністю викладення матеріалу, ілюструється таблицями, графіками, схемами, рисунками. У роботі раціонально поєднані теоретико-методологічні аспекти висвітлення проблеми з конкретними практичними пропозиціями та рекомендаціями, які характеризуються високим рівнем їх обґрунтованості. Дисертаційна робота за стилем викладу та структурою відповідає встановленим вимогам до докторських дисертацій з економічних наук.

За змістом проблем, які досліджувались, дисертаційна робота відповідає спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

11. Рівень використання матеріалів та висновків кандидатської дисертації. Наукові розробки та результати, що виносились на захист кандидатської дисертації Ставської Ю.В., не використовувались у даній роботі.

12. Рівень теоретичної підготовки здобувачки та відповідність її науковому ступеню доктора економічних наук. Здобувачка на високому рівні оволоділа методологією наукового дослідження, продемонстрував вміння вдало узагальнювати різні точки зору з досліджуваних питань, обґрунтовувала власні підходи щодо теоретичних і методологічних положень стосовно питання формування стратегій підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності, що підтверджує високий рівень теоретичної підготовки здобувачки та відповідність її науковому ступеню доктора економічних наук.

13. Відповідність дисертації вимогам «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 17 листопада 2021 р. №1197. Дисертаційна робота Ставської Юлії Вацлавівни «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності» є завершеним, виконаним особисто авторкою дослідженням, що характеризується науковою новизною. Дисертація відповідає вимогам, викладеним в п. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук (Постанова Кабінету Міністрів України №1197 від 17.11.2021 року) та відповідає наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації». За формою і змістом дисертація є кваліфікованою завершеною науковою працею, виконаною на високому теоретичному та методологічному рівні. У роботі отримані нові науково-практичні результати, що в сукупності вирішують поставлені наукові завдання та містять обґрунтовані підходи до вирішення актуальних проблем екологічнобезпечного сталого розвитку.

Реферат відповідає змісту дисертації, його викладено у послідовній і логічній формі згідно вимог Міністерства освіти і науки України.

Обговорення дисертаційної роботи показало, що за структурою та змістом вона не повторює раніше виконані наукові дослідження.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертація Ставської Юлії Вацлавівни «Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності в умовах економічної нестабільності», подана до захисту на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), є самостійно виконаною і завершеною науковою кваліфікаційною роботою, яка характеризується високим рівнем актуальності, містить достатню кількість елементів наукової новизни, має теоретичне та практичне значення. Робота виконана на високому рівні наукової

підготовки її авторки, є внеском у розвиток економічної науки, має значне практичне спрямування, містить аргументовані й достовірні висновки і пропозиції. У роботі отримано нові науково обґрунтовані результати, які спрямовані на вирішення важливого науково-практичного завдання щодо збалансованого функціонування ринкової системи.

Основні результати дисертаційного дослідження достатньо повно висвітлено у 60 наукових працях загальним обсягом 84,83 друк. арк., з яких особисто автору належить 52,64 друк. арк., у тому числі 35 статей, які опубліковані у наукових фахових виданнях України; 4 статті у виданні, проіндексованих в базі даних Scopus та/або Web of Science Core Collection, 2 колективні монографії, 19 публікацій, що додатково відображають наукові результати дисертації.

Реферат дисертації узгоджується з основним змістом роботи.

За своїм змістом, науково-прикладною, теоретико-методологічною структурою та оформленням, дисертація відповідає чинним вимогам до робіт на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук, зокрема п. 7 та 9 Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук (Постанова Кабінету Міністрів України №1197 від 17.11.2021 року) та відповідає наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», а її авторка Ставська Юлія Вацлавівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Головуючий на засіданні
спеціалізованої вченої
ради Д 05.854.03

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради

М.П.



Володимир ЗАХАРЧЕНКО

Роман ЛОГОША

«10» лютого 2026 року

Атестаційна справа зареєстрована у МОН України під № _____

Затверджено рішення спеціалізованої вченої ради про присудження наукового ступеня доктора наук рішенням атестаційної колегії МОН України від «___» _____ 20__ року.

Видано диплом _____

(серія, номер)

Начальник відділу _____

(підпис) (прізвище, ініціали)