Голові разової спеціалізованої вченої
ради PhD 17306 Хмельницького
національного університету
д.е.н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ

РЕЦЕНЗІЯ
кандидата економічних наук, доцента, доцента кафедри туризму
та готельно-ресторанної справи Хмельницького національного університету
Гризовської Лілії Олександрівни
на дисертаційну роботу Цвігуна Юрія Ігоровича на тему «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму», подану на здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

1. Актуальність теми дисертаційного дослідження та її загальна характеристика

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України, посилені наслідками воєнного стану та необхідністю формування передумов післявоєнного відновлення, актуалізують пошук ефективних підходів до активізації підприємницької діяльності на сільських територіях. Особливого значення набувають диверсифікація економічної діяльності, створення додаткових джерел доходів населення, розвиток самозайнятості, формування локальних ланцюгів створення доданої вартості та підвищення економічної спроможності територіальних громад. Важливу роль у реалізації зазначених завдань відіграє підприємництво у сфері сільського зеленого туризму, яке поєднує використання природно-рекреаційного, історико-культурного та людського потенціалу сільських територій із розвитком малого і сімейного бізнесу, збереженням місцевих традицій та формуванням нових можливостей економічної активності населення.

Водночас розвиток підприємництва у досліджуваній сфері стримується недостатньою системністю управлінських рішень, обмеженістю фінансових та інвестиційних ресурсів, нерівномірністю використання ресурсного потенціалу, фрагментарністю інституційної підтримки та недостатньою результативністю партнерської взаємодії між підприємцями, територіальними громадами й іншими зацікавленими сторонами. Важливим чинником актуальності дослідження є євроінтеграційний вектор розвитку України, що зумовлює необхідність адаптації європейського досвіду підтримки сільського підприємництва, територіально орієнтованого управління, кластерних і мережевих форм співробітництва та принципів сталого розвитку. За таких умов особливого значення набуває наукове обґрунтування теоретико-методичних засад управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, формування інструментарію оцінювання ресурсних передумов його розвитку та розроблення економічних і організаційних механізмів підвищення результативності підприємницької діяльності.

Отже, дисертаційне дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича на тему «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» є актуальним, своєчасним і має важливе науково-практичне значення для розвитку підприємництва та підвищення економічної спроможності сільських територіальних громад.

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

Дисертаційну роботу Цвігуна Юрія Ігоровича виконано в межах науково-дослідної теми Хмельницького національного університету № 19-2026 (номер державної реєстрації 0126U003330), присвяченої дослідженню теоретико-прикладних засад управління процесами формування потенціалу підприємницьких структур на засадах ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва з використанням інструментів цифровізації на регіональному рівні. Особистий внесок здобувача в реалізацію зазначеної науково-дослідної теми полягає в поглибленні теоретичних засад та розробленні науково-прикладних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Отже, дисертаційне дослідження має безпосередній зв'язок із тематикою науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету, а одержані результати сприяють розвитку наукових положень щодо формування підприємницького потенціалу сільських територій та вдосконалення управління його реалізацією.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі Цвігуна Юрія Ігоровича, характеризуються логічною послідовністю, системністю та належним рівнем наукової аргументації. Їх обґрунтованість забезпечується комплексним використанням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, систематизацією теоретичних підходів до визначення сутності підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, узагальненням міжнародного досвіду, оцінюванням ресурсного потенціалу та аналізом сучасного стану підприємницької діяльності. Для поглиблення теоретичних засад автором застосовано методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, систематизації й узагальнення, системний і структурно-функціональний підходи. Під час оцінювання ресурсного потенціалу використано статистичні методи, нормування показників, індексний метод та метод інтегрального оцінювання. Для дослідження динаміки підприємницької діяльності застосовано методи статистичного та динамічного аналізу, абсолютних і відносних величин, порівняльного оцінювання.

Важливою складовою методичного інструментарію є використання структурно-логічного моделювання, стратегічного аналізу, кластерного та мережевого підходів, що забезпечило можливість обґрунтування стратегічних пріоритетів, удосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва та розроблення моделей партнерської взаємодії. Позитивної

оцінки заслуговує поєднання регіонального та локального рівнів дослідження. Зокрема, автором проведено комплексне оцінювання передумов розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області, досліджено динаміку підприємницької діяльності та особливості інституційного забезпечення.

Важливою складовою емпіричної бази є результати авторського дослідження діяльності 22 агросадиб Хмельницької області, що дозволило конкретизувати особливості функціонування суб'єктів підприємництва, визначити економічні та організаційні обмеження їх розвитку, а також оцінити значення сільського зеленого туризму для формування доходів і зайнятості місцевого населення. Методично обґрунтованим є поєднання оцінювання ресурсного потенціалу з аналізом підприємницької активності та інституційних умов, що забезпечує перехід від характеристики наявних ресурсів до визначення можливостей їх ефективного використання у підприємницькій діяльності. Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в поглибленні теоретико-методичних засад та розробленні науково-практичних положень щодо управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі взаємоузгодження стратегічних пріоритетів, економічного механізму стимулювання та партнерської взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад і органів державної влади.

Серед найбільш вагомих наукових результатів слід відзначити розроблену вперше інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка передбачає функціональну інтеграцію суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних інституцій, освітньо-наукових установ, громадських і професійних організацій та міжнародних партнерів у єдиному проєктно орієнтованому механізмі взаємодії. Особливістю запропонованої моделі є використання цифрової платформи як інструменту координації, інформаційного обміну, консолідації ресурсів і компетентностей учасників, формування інтегрованих туристичних продуктів та локальних ланцюгів створення доданої вартості. Удосконалено методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який передбачає формування системи взаємопов'язаних компонентів і показників, їх нормування, розрахунок часткових та інтегрального індексів. Його застосування забезпечує можливість порівняльного оцінювання територій, виявлення структурних диспропорцій ресурсного забезпечення та обґрунтування диференційованих управлінських рішень.

Удосконалено підхід до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі узгодження ресурсного потенціалу територій, результатів підприємницької діяльності та інституційних обмежень, територіальної диференціації пріоритетів і поєднання орієнтирів конкурентоспроможності, самозайнятості, кластеризації, цифровізації та формування локальних ланцюгів створення доданої вартості з принципами сталого й регенераційно орієнтованого розвитку. Удосконалено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який ґрунтується на диверсифікації ресурсного

забезпечення, принципі ресурсної додатковості, диференціації інструментів підтримки та формуванні індивідуалізованої ресурсної комбінації власних, кредитних, грантових, гарантійних, бюджетних і приватних ресурсів. Важливим елементом зазначеного механізму є функціонування «єдиного проєктного вікна» як координаційного інструменту діагностики потреб, добору інструментів підтримки та супроводу підприємницьких проєктів.

Дістали подальшого розвитку теоретико-концептуальні засади управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що ґрунтуються на трактуванні такого підприємництва як інтегрованої економічної діяльності, спрямованої на трансформацію природного, історико-культурного, соціального та економічного потенціалу територій у конкурентоспроможний туристичний продукт, підприємницькі доходи, зайнятість і локальну додану вартість. Дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування регенераційної орієнтації підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що передбачає спрямування підприємницької діяльності на відновлення і примноження природного, економічного, соціального та культурного капіталу сільських територій. Науковий інтерес становить запропонована автором логіка еволюції підприємницької моделі «ресурсоспоживаюча → ресурсоефективна → стала → регенераційна».

Загалом наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи характеризуються належним рівнем обґрунтованості й достовірності, а одержані результати — взаємопов'язаністю, науковою новизною та прикладною спрямованістю, що підтверджує їх значення для розвитку теорії та практики управління підприємництвом.

4. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам

Дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» характеризується логічною структурою, послідовністю викладення матеріалу та взаємозв'язком теоретичних, аналітичних і прикладних результатів дослідження. Її зміст відповідає поставленій меті та основним завданням, а структура забезпечує послідовний перехід від теоретико-методичного обґрунтування проблеми до оцінювання сучасного стану підприємництва та розроблення механізмів управління його розвитком. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 237 сторінок, з яких 190 сторінок основного тексту. Робота містить 33 таблиці, 14 рисунків, список із 132 використаних джерел та 6 додатків. У вступі обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, охарактеризовано методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію й опублікування.

У першому розділі систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, розкрито особливості управління його розвитком, узагальнено концептуальні підходи та міжнародний досвід. Позитивної оцінки заслуговує формування авторського

трактування понять «підприємництво у сфері сільського зеленого туризму» та «управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму». Важливим є розгляд досліджуваної сфери не лише як різновиду туристичної діяльності, а як складової економічного розвитку сільських територій, що забезпечує поєднання підприємницьких, соціальних, екологічних та інституційних процесів.

У другому розділі здійснено комплексне оцінювання передумов розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області, проаналізовано ресурсний потенціал, динаміку підприємницької діяльності та особливості її інституційного забезпечення. На особливу увагу заслуговує запропонований методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу, який дозволив визначити сильні сторони та структурні диспропорції його формування. Використання інтегрального оцінювання забезпечує можливість порівняння територій за рівнем наявних передумов розвитку підприємницької діяльності. Результати проведеного аналізу свідчать про наявність ресурсних можливостей для розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму Хмельницької області, водночас вказуючи на необхідність удосконалення механізмів їх господарського використання. Дослідження діяльності агросадиб та інституційного забезпечення дозволило встановити основні тенденції, проблеми й обмеження розвитку досліджуваної сфери.

У третьому розділі обґрунтовано стратегічні пріоритети розвитку підприємництва, удосконалено економічний механізм його стимулювання та запропоновано моделі партнерської взаємодії суб'єктів підприємництва, територіальних громад й інших зацікавлених сторін. Позитивної оцінки заслуговує взаємоузгодження стратегічних, економічних та організаційних інструментів, що забезпечує комплексність запропонованих управлінських рішень. Важливо, що автор не обмежується формуванням концептуальних положень, а конкретизує їх через інструменти підтримки підприємництва, організаційні моделі співпраці та восьмиетапну дорожню карту практичної реалізації на рівні територіальних громад. У висновках дисертаційної роботи узагальнено основні результати дослідження відповідно до поставлених завдань, визначено теоретико-методичні положення та практичні рекомендації щодо вдосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Оцінюючи дотримання принципів академічної доброчесності, слід відзначити, що у представлених матеріалах дисертації визначено особистий внесок здобувача в одержання наукових результатів, а у вступі наведено відомості про його внесок у публікації, підготовлені у співавторстві. Остаточний висновок щодо дотримання академічної доброчесності має ґрунтуватися на аналізі повного тексту дисертації, коректності використання джерел та результатах перевірки академічних текстових збігів. Загалом структура та зміст дисертаційної роботи характеризуються цілісністю, логічною послідовністю і взаємозв'язком теоретичних, аналітичних та прикладних результатів. За змістовим спрямуванням дисертація відповідає спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», а її оформлення підлягає оцінюванню відповідно до чинних нормативних вимог.

5. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційного дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича полягає в розвитку теоретико-методичних засад управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму та розробленні науково-прикладних положень, спрямованих на підвищення результативності підприємницької діяльності, ефективніше використання ресурсного потенціалу сільських територій і вдосконалення партнерської взаємодії суб'єктів підприємництва. Теоретичне значення одержаних результатів визначається поглибленням понятійно-категоріального апарату, розвитком концептуальних положень управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму та удосконаленням методичного інструментарію оцінювання ресурсних передумов його розвитку. Важливим науковим результатом є обґрунтування взаємозв'язку стратегічних пріоритетів, економічного механізму стимулювання та партнерських моделей у формуванні підприємницької екосистеми сільських територій. Особливу науково-прикладну цінність має запропонована інтегрована мережева модель управління розвитком підприємництва, яка передбачає функціональну координацію суб'єктів підприємницької діяльності, територіальних громад, органів державної влади, фінансово-інвестиційних інституцій та інших зацікавлених сторін. Її застосування створює організаційні передумови для консолідації ресурсів, формування комплексних туристичних продуктів, розвитку локальних ланцюгів створення доданої вартості та підвищення результативності підприємницької взаємодії. Практичне значення результатів дослідження визначається можливістю використання запропонованих методичних підходів та прикладних розробок органами місцевого самоврядування, суб'єктами підприємництва, туристичними організаціями й іншими учасниками підприємницької екосистеми. Зокрема, вони можуть застосовуватися під час формування місцевих програм підтримки підприємництва, підготовки інвестиційних і грантових проєктів, розвитку міжмуніципального співробітництва та створення комплексних туристичних продуктів.

Практичне використання окремих положень і науково-практичних рекомендацій дисертаційного дослідження підтверджується представленими документами про їх впровадження в діяльність: Дунаєвецької територіальної громади Хмельницької області - акт № 5-17 від 17.06.2026 р.; Староушицької територіальної громади Хмельницької області - акт № 22 від 21.09.2026 р.; Управління культури і туризму Хмельницької міської ради - акт № 01-17-316 від 08.09.2026 р.; туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» - акт № 57 від 25.08.2026 р. Результати дослідження також використано в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час підготовки навчально-методичних матеріалів та викладання освітньої компоненти «Управління підприємницьким потенціалом», що підтверджується довідкою № 116/88 від 07.10.2026 р. Практична цінність запропонованих розробок полягає також у можливості їх адаптації до потреб територіальних громад із різним рівнем ресурсного забезпечення, підприємницької активності та інституційної

спроможності. Це створює передумови для використання результатів дослідження під час розроблення й реалізації програм розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму.

Отже, одержані результати мають наукову новизну, теоретичну значущість і практичну спрямованість, а представлені документи про впровадження підтверджують використання окремих положень дисертаційного дослідження в діяльності територіальних громад, туристичної організації та освітньому процесі.

6. Повнота відображення результатів дисертаційного дослідження в наукових публікаціях та їх апробація

Основні наукові положення та результати дисертаційного дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму», відповідно до представлених матеріалів, висвітлено у 9 наукових статтях, опублікованих у наукових фахових виданнях України, з яких 4 праці підготовлено одноосібно, 5 - у співавторстві. Загальний обсяг наукових публікацій становить 5,83 умовного друкованого аркуша, з яких особисто здобувачу належить 4,97 умовного друкованого аркуша. Тематика опублікованих праць узгоджується з основними напрямами дисертаційного дослідження та охоплює теоретико-концептуальні засади управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, оцінювання ресурсного потенціалу, формування стратегічних пріоритетів, удосконалення економічного механізму стимулювання підприємницької діяльності та розвиток партнерської взаємодії.

Основні результати дисертаційного дослідження пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях і міжнародному круглому столі, присвячених проблемам підприємництва, інноваційно-інвестиційного розвитку, соціально-економічних трансформацій та сфери гостинності. Оприлюднення результатів дослідження в наукових публікаціях та їх обговорення під час наукових заходів сприяли представленню авторських теоретико-методичних положень і науково-практичних рекомендацій науковій спільноті.

Загалом тематика представлених наукових праць та матеріалів апробації відповідає змісту дисертаційного дослідження. Остаточний висновок щодо повноти опублікування результатів та їх відповідності встановленим вимогам має ґрунтуватися на перевірці повного бібліографічного переліку, вихідних даних публікацій і підтвердженого статусу відповідних наукових видань.

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи науковий рівень, теоретико-методичну обґрунтованість, наукову новизну та практичну спрямованість дисертаційного дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича, водночас вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткового уточнення й аргументації.

1. У теоретичній частині дисертаційної роботи автор використовує взаємопов'язані поняття «сільський туризм», «сільський зелений туризм» та «агротуризм». Незважаючи на належний рівень їх теоретичного опрацювання, доцільно було б чіткіше розмежувати змістові характеристики цих понять та конкретизувати особливості застосування категорії «сільський зелений туризм» саме в контексті підприємницької діяльності. Це сприяло б підвищенню термінологічної визначеності дослідження та посиленню аргументації авторського підходу.

2. Запропонований автором методичний підхід до інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу передбачає формування системи показників, їх нормування та агрегування в інтегральний індекс. Водночас доцільно було б детальніше обґрунтувати критерії відбору окремих показників, їхню значущість у структурі інтегральної оцінки та вплив на кінцеві результати оцінювання. Це дозволило б підвищити методичну прозорість запропонованого підходу та можливості його застосування для порівняльного аналізу інших регіонів України.

3. Проведене автором дослідження діяльності 22 агросадиб Хмельницької області становить практичний інтерес і дозволяє конкретизувати особливості функціонування суб'єктів підприємництва на локальному рівні. Разом із тим доцільно було б детальніше обґрунтувати принципи формування досліджуваної сукупності, критерії відбору агросадиб та її репрезентативність, а також визначити межі можливого поширення отриманих результатів на інші територіальні громади й регіони України.

4. Положення дисертаційного дослідження, присвячені регенераційній орієнтації підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, є перспективними та відповідають сучасним підходам до розвитку сільських територій. Водночас доцільно було б конкретизувати систему кількісних індикаторів, які характеризують результати переходу від моделі сталого до моделі регенераційного розвитку, зокрема відновлення природних ресурсів, збереження місцевої культурної спадщини, розвиток людського капіталу та формування довгострокових соціально-економічних ефектів підприємницької діяльності.

Висловлені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, спрямовані на поглиблення окремих теоретико-методичних положень та розширення можливостей практичного використання одержаних результатів. Вони не ставлять під сумнів наукову обґрунтованість основних положень і висновків дисертаційного дослідження та не знижують його загальної позитивної оцінки.

8. Загальний висновок

Дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича на тему «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму», подана на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо

поглиблення теоретико-методичних засад та розроблення науково-практичних рекомендацій з удосконалення управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму. Одержані результати характеризуються науковою новизною, належним рівнем обґрунтованості, теоретичною та практичною значущістю. Запропоновані автором методичні підходи, стратегічні пріоритети, економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва та моделі партнерської взаємодії мають науково-прикладну цінність і можуть використовуватися для підвищення результативності підприємницької діяльності та економічної спроможності сільських територіальних громад.

Основні результати дисертаційного дослідження відображено в наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів, а практичне значення окремих розробок підтверджується представленими документами про їх впровадження. Висловлені в рецензії зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, не ставлять під сумнів основні наукові результати та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи. Вважаю, що дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» за актуальністю, змістом, науковою новизною, обґрунтованістю одержаних результатів, теоретичним і практичним значенням відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами) та іншим нормативним документам, а її автор, Цвігун Юрій Ігорович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та
готельно-ресторанної справи
Хмельницького національного
університету Лілія ГРИЗОВСЬКА

Підпис дійсний
Відділ кадрів

Підпис Лілії ГРИЗОВСЬКОЇ засвідчую:
Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного університету Олег СИНЮК