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

ВІДГУК

опонента – доктора економічних наук, професора
Босовської Мирослави Веліксівни
на дисертаційну роботу
Цвігуна Юрія Ігоровича
«УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦТВА У СФЕРІ СІЛЬСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ»,
представлену 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 соціально-економічні процеси в Україні актуалізують необхідність підвищення стійкості національної економіки, активізації підприємницької діяльності, диверсифікації економічної структури сільських територій та формування передумов їх післявоєнного відновлення. Важливу роль у вирішенні зазначених завдань відіграє підприємництво у сфері сільського зеленого туризму, яке поєднує економічні, соціальні, рекреаційні, екологічні та культурні функції. Його розвиток сприяє розширенню самозайнятості сільського населення, формуванню додаткових джерел доходів домогосподарств, активізації малого та мікропідприємництва, залученню місцевих ресурсів до господарського обороту та зміцненню економічної спроможності територіальних громад.

Водночас наявність природно-рекреаційного, історико-культурного та людського потенціалу сама по собі не забезпечує результативного розвитку підприємницької діяльності. Визначальними чинниками його реалізації є ефективність управління ресурсами, інституційна спроможність територіальних громад, доступність економічних інструментів стимулювання, рівень підприємницьких компетентностей та розвиток партнерських відносин між учасниками локальної економіки. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування управлінських підходів, спрямованих на узгодження стратегічних

пріоритетів, ресурсного забезпечення, економічного стимулювання та організаційних форм партнерської взаємодії.

За таких умов особливої актуальності набуває перехід від фрагментарного використання окремих інструментів підтримки до формування цілісної системи управління розвитком підприємництва, орієнтованої на підвищення економічної результативності, стійкості суб'єктів господарювання та довгостроковий розвиток сільських територій. Важливим напрямом наукового пошуку є адаптація міжнародного досвіду підтримки сільського підприємництва, зокрема інструментів Спільної аграрної політики Європейського Союзу, підходів LEADER/CLLD і моделей партнерської взаємодії, до сучасних економічних та інституційних умов України.

Дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» спрямована на розв'язання зазначеної науково-прикладної проблеми шляхом комплексного дослідження стратегічних, економічних, інституційних та партнерських засад управління підприємницькою діяльністю. Врахування принципів сталого й регенераційного розвитку посилює актуальність дослідження в контексті забезпечення економічної стійкості та відновлення потенціалу сільських територій.

Отже, обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною та своєчасною, має вагоме наукове і практичне значення, відповідає сучасним потребам розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та завданням економічного відновлення сільських територій України.

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

Дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича виконана в межах науково-дослідної теми Хмельницького національного університету № 19-2026 «Теоретико-прикладні засади управління процесами формування потенціалу підприємницьких структур на засадах ціннісно-орієнтованого та регенераційного підприємництва з використанням інструментів цифровізації на регіональному рівні» (номер державної реєстрації 0126U003330). Особистий внесок здобувача полягає в поглибленні теоретичних засад та розробленні науково-прикладних підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій і післявоєнного відновлення України. Зміст дисертаційного дослідження узгоджується зі спрямованістю зазначеної науково-дослідної теми, оскільки охоплює питання формування та ефективного використання потенціалу підприємницьких структур, удосконалення економічних інструментів стимулювання підприємницької діяльності, розвитку партнерської взаємодії та впровадження регенераційних підходів до розвитку сільських територій. Такий

зв'язок засвідчує відповідність наукових результатів дисертації загальному напряму досліджень університету та їхню спрямованість на вирішення актуальних завдань розвитку підприємництва.

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 належним рівнем теоретико-методичного обґрунтування, логічною послідовністю та взаємозв'язком між результатами теоретичного аналізу, емпіричного дослідження й запропонованими управлінськими рішеннями. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується комплексним використанням системного, інституційного, регіонального, кластерного, мережевого, сталого та регенераційного підходів, які дозволяють дослідити розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму як багатокомпонентний економічний процес.

Методичний інструментарій дослідження охоплює загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, систематизації та узагальнення, а також методи порівняльного, статистичного, інтегрального і стратегічного аналізу. Їх застосування забезпечило послідовний перехід від теоретичного обґрунтування управління розвитком підприємництва до оцінювання його ресурсних передумов, економічних результатів та розроблення відповідних управлінських інструментів.

Важливою складовою доказової бази є запропонований методичний підхід до комплексного оцінювання ресурсного потенціалу, що передбачає формування системи компонентних показників, їх нормування та інтегральне узагальнення. Його використання дозволило встановити міжрегіональні відмінності ресурсного забезпечення та визначити позицію Хмельницької області серед семи досліджуваних регіонів. Застосування кількісних показників у поєднанні з якісною характеристикою інституційних передумов створює аналітичне підґрунтя для обґрунтування територіально диференційованих управлінських рішень.

Достовірність основних результатів дослідження підтверджується використанням статистичних матеріалів, регіональних програмних документів, результатів аналізу підприємницької діяльності та авторського дослідження функціонування 22 агросадиб Староушицької й Новоушицької територіальних громад Хмельницької області. Залучення зазначених матеріалів дозволило конкретизувати особливості підприємницької активності, зайнятості, ресурсного забезпечення та економічних результатів діяльності суб'єктів сільського зеленого туризму, а також визначити чинники, що стримують розвиток підприємництва на локальному рівні.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи характеризуються достатнім ступенем обґрунтованості, належною методичною послідовністю та відповідністю використаного інструментарію поставленим завданням. Представлена доказова база дає підстави позитивно оцінити достовірність основних результатів дослідження, а їхня наукова новизна полягає в розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму.

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

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг становить 237 сторінок, з яких 190 сторінок основного тексту. Робота містить 33 таблиці, 14 рисунків, список із 132 найменувань та 6 додатків.

Дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича характеризується логічною структурою, послідовністю викладу наукових положень та взаємоузгодженістю теоретико-методичних, аналітичних і прикладних результатів дослідження. Її зміст підпорядкований досягненню поставленої мети та вирішенню визначених завдань. Логіка наукового пошуку передбачає перехід від обґрунтування теоретичних засад управління розвитком підприємництва до оцінювання його ресурсного потенціалу, економічних результатів та інституційних передумов із подальшим розробленням відповідних управлінських механізмів.

У першому розділі «Теоретичні засади розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» систематизовано наукові підходи до визначення економічної сутності підприємництва, досліджено особливості управління його розвитком та узагальнено міжнародний досвід підтримки підприємницької діяльності на сільських територіях. Заслуговує на позитивну оцінку трактування підприємництва у сфері сільського зеленого туризму як багатофункціональної економічної діяльності, що поєднує туристичні, рекреаційні, аграрні, соціальні, культурні та екологічні складові. Такий підхід дозволяє розглядати підприємництво не лише як джерело доходів суб'єктів господарювання, а й як чинник розвитку локальної економіки, формування зайнятості та підвищення економічної стійкості територіальних громад.

У другому розділі «Аналіз стану та управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» здійснено комплексний аналіз ресурсного потенціалу, динаміки підприємницької діяльності та інституційного забезпечення розвитку досліджуваної сфери. Важливим методичним результатом є застосування системи компонентних показників, їх нормування та інтегрального узагальнення для оцінювання ресурсного потенціалу. Це дозволило встановити міжрегіональні відмінності та визначити позицію

Хмельницької області, інтегральний індекс якої становить 0,545, що відповідає четвертому місцю серед семи досліджуваних областей.

У третьому розділі «Розробка механізмів управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» сформовано комплекс науково-практичних положень, спрямованих на стратегічне управління, економічне стимулювання та розвиток партнерської взаємодії.

У підрозділі 3.2 представлено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва, який передбачає диверсифікацію джерел ресурсного забезпечення, поєднання державних, місцевих, приватних і міжнародних інструментів підтримки та забезпечення комплементарності залучених ресурсів. Практичний інтерес становить запропонований інструмент «єдиного проєктного вікна», орієнтований на інформаційний, консультаційний та організаційний супровід підприємницьких ініціатив. Такий підхід сприяє узгодженню економічних інструментів стимулювання з потребами суб'єктів підприємництва та інституційними можливостями територіальних громад.

У підрозділі 3.3 обґрунтовано кластерну та інтегровану мережеву моделі партнерської взаємодії. Перша орієнтована на територіальну концентрацію взаємопов'язаних суб'єктів підприємництва, спільне використання локальних ресурсів і формування комплексного туристичного продукту. Друга передбачає ширшу проєктно орієнтовану взаємодію учасників підприємницької екосистеми, координацію їхніх ресурсів, компетентностей та економічних інтересів із використанням цифрових інструментів інформаційного обміну. Розмежування зазначених моделей має науково-прикладне значення для визначення організаційних форм партнерства залежно від ресурсних можливостей та інституційних умов розвитку підприємництва.

Щодо відповідності дисертації встановленим вимогам, слід відзначити логічну побудову дослідження, узгодженість його структурних частин, відповідність змісту поставленій меті та завданням, а також належне представлення основних теоретичних, методичних і прикладних результатів. Тематика дисертації відповідає предметній області спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність», оскільки дослідження зосереджене на розвитку підприємницької діяльності, ресурсному забезпеченні суб'єктів господарювання, економічному стимулюванні та вдосконаленні механізмів управління підприємництвом. Оцінювання академічної доброчесності враховує результати перевірки дисертації системою виявлення та запобігання плагіату. За повідомленими результатами експертного розгляду виявлені збіги не кваліфіковано як плагіат. У роботі наведено посилання на використані джерела та визначено особистий внесок здобувача у спільних публікаціях.

Загалом структура та зміст дисертаційної роботи характеризуються науковою цілісністю, послідовністю викладу й узгодженістю теоретико-методичних, аналітичних і прикладних результатів. Проведений аналіз дає підстави позитивно оцінити змістову відповідність дисертації вимогам до наукових досліджень на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

5. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів

Наукова новизна дисертаційної роботи Цвігуна Юрія Ігоровича полягає в поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні науково-практичних положень щодо управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму на основі інтеграції стратегічного, економічного, інституційного та партнерського інструментарію (с. 23-25). Найбільш вагомі результати наукової новизни полягають у такому.

Вперше розроблено інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, яка, на відміну від існуючих підходів до формування сільських підприємницьких екосистем, інтегрованого сільського туризму та партнерського управління, 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 з використанням цифрової платформи як інструменту координації, інформаційного обміну й мережевої комунікації. Модель спрямована на консолідацію ресурсів і компетентностей учасників, формування інтегрованих туристичних продуктів і локальних ланцюгів створення доданої вартості та передбачає моніторинг, оцінювання результатів і зворотний зв'язок (с. 23, 182-185, рис. 3.6).

Удосконалено методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, який передбачає використання системи компонентних показників, їх нормування та розрахунок часткових і інтегрального індексів для визначення територіальних відмінностей, конкурентних переваг і ресурсних обмежень. Практична цінність запропонованого підходу полягає у можливості його використання як аналітичної основи для формування територіально диференційованих управлінських рішень (с. 23, підрозділ 2.1).

Удосконалено підхід до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва, який поєднує результати оцінювання ресурсного потенціалу, підприємницької діяльності, інституційних передумов і перспектив сталого та регенераційного розвитку сільських територій. Зазначений підхід спрямований

на забезпечення узгодженості стратегічних цілей із наявними ресурсами, економічними можливостями та потребами територіальних громад (с. 24, 133-150).

Удосконалено економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва, який передбачає диверсифікацію джерел ресурсного забезпечення, застосування принципу ресурсної додатковості, диференціацію інструментів підтримки та інституційно-проєктний супровід підприємницьких ініціатив за принципом «єдиного проєктного вікна». Наукове значення цього результату визначається системним поєднанням економічних інструментів стимулювання та організаційних умов їх практичного застосування (с. 24, 151-172).

Дістали подальшого розвитку теоретико-концептуальні засади управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму як складової територіальної підприємницької екосистеми, у межах якої взаємодіють суб'єкти господарювання, територіальні громади, інституції підтримки та інші зацікавлені сторони. Відповідні положення поглиблюють розуміння підприємництва у сфері сільського зеленого туризму як інтегрованої економічної діяльності, спрямованої на формування підприємницьких доходів, зайнятості та локальної доданої вартості (с. 24, розділ 1).

Дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо регенераційної орієнтації підприємницької діяльності, спрямованої не лише на отримання економічних результатів, а й на відновлення та примноження природного, економічного, соціального й культурного капіталу сільських територій. Важливим є обґрунтування еволюції підприємницької моделі від ресурсоспоживання через ресурсоефективність і сталість до регенераційної орієнтації (с. 25, 39, 51).

Практичне значення результатів дисертації полягає у можливості використання розроблених методичних підходів та управлінських інструментів у діяльності органів місцевого самоврядування, суб'єктів підприємництва й інституцій підтримки бізнесу. Зокрема, методичний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу може слугувати аналітичною основою для визначення перспективних напрямів підприємницької діяльності, а система стратегічних пріоритетів та індикаторів їх досягнення - використовуватися під час розроблення місцевих програм розвитку підприємництва й оцінювання результативності управлінських рішень (с. 25-26). Практичну спрямованість результатів підтверджують акти впровадження Дунаєвецької територіальної громади (№ 5-17 від 17.06.2026 р.), Староушицької територіальної громади (№ 22 від 21.09.2026 р.), Управління культури і туризму Хмельницької міської ради (№ 01-17-316 від 08.09.2026 р.) та туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» (№ 57 від 25.08.2026 р.). Використання результатів в освітньому процесі

Хмельницького національного університету підтверджено довідкою № 116/88 від 07.10.2026 р. (с. 25-26, додатки А.1-А.5, с. 222-226).

Загалом одержані результати характеризуються науковою новизною, теоретико-методичною значущістю та практичною спрямованістю. Їх взаємозв'язок забезпечує комплексність запропонованих підходів до управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, а можливості практичного використання визначають перспективи підвищення економічної результативності підприємницької діяльності та ефективності використання ресурсного потенціалу сільських територій.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Основні наукові положення, результати та висновки дисертації відображено у 13 працях загальним обсягом 5,83 ум. друк. арк., з яких особисто здобувачеві належить 4,97 ум. друк. арк. Опубліковано 9 статей у наукових фахових виданнях України (4 одноосібні та 5 у співавторстві) і 4 праці апробаційного характеру.

Тематика наукових публікацій відповідає меті та завданням дисертаційного дослідження й охоплює його основні теоретико-методичні, аналітичні та прикладні результати.

У працях, присвячених науково-теоретичним засадам становлення підприємництва у сфері сільського зеленого туризму та обґрунтуванню ціннісно-орієнтованого і регенераційного підходів до його розвитку, розкрито концептуальні положення дослідження. Результати аналізу організаційно-економічних аспектів функціонування туристичних підприємств, динаміки підприємницької діяльності та ресурсного потенціалу сільського зеленого туризму формують аналітичне підґрунтя дисертаційної роботи.

Особливе значення для розкриття наукової новизни мають публікації, присвячені формуванню інтегрованого механізму розвитку підприємництва на засадах партнерства держави, територіальних громад і приватного сектору, обґрунтуванню стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва в контексті післявоєнного відновлення України та розробленню інтегрованої моделі партнерської взаємодії у підприємницькій екосистемі сільського зеленого туризму. Зазначені праці безпосередньо пов'язані з основними прикладними результатами дисертаційного дослідження.

Результати дослідження пройшли апробацію на міжнародних науково-практичних конференціях та інших наукових заходах, що сприяло їх представленню й обговоренню в науковому середовищі. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, визначено особистий внесок здобувача, який

стосується розроблення та обґрунтування окремих теоретичних положень, аналітичних результатів і прикладних рекомендацій.

Отже, аналіз тематичної спрямованості та змісту опублікованих праць дає підстави констатувати, що основні наукові положення, результати та висновки дисертаційної роботи Юрія Цвігуна знайшли належне відображення в наукових публікаціях. Публікації характеризуються змістовою узгодженістю з дисертаційним дослідженням і відображають його теоретико-методичну та прикладну спрямованість.

7. Дискусійні питання і зауваження

Позитивно оцінюючи актуальність, наукову новизну, теоретико-методичну обґрунтованість і практичну спрямованість дисертаційної роботи Цвігуна Юрія Ігоровича, слід відзначити, що окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткової аргументації. З позицій теорії та практики управління підприємництвом особливої уваги заслуговують питання методичної стійкості інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу, кількісного обґрунтування результативності економічних інструментів стимулювання, інституційного забезпечення партнерської взаємодії, порівняльної ефективності організаційних моделей співпраці та визначення пріоритетності стратегічних заходів.

У зв'язку з цим доцільно висловити такі зауваження та дискусійні положення.

1. Запропонований у дисертації методичний підхід до інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу становить науковий інтерес (с. 89–92, формули (2.1–2.3), табл. 2.4). Водночас його методичну обґрунтованість посилило б проведення аналізу чутливості інтегральних оцінок до зміни вагових коефіцієнтів п'яти складових, особливо інституційної, яка має однакове максимальне значення для всіх семи досліджуваних областей. Використання альтернативних варіантів агрегування дало б змогу додатково перевірити стійкість отриманого ранжування регіонів.

2. Практична значущість запропонованого у підрозділі 3.2 (с. 150–172) економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва була б переконливішою за умови кількісного оцінювання додаткового приросту підприємницьких доходів, інвестиційної активності та локальної доданої вартості, безпосередньо зумовленого реалізацією передбачених ним заходів.

3. Певні дискусійні питання виникають стосовно організаційного забезпечення функціонування інтегрованої партнерської мережі (с. 182–185, рис. 3.6). Зокрема, потребують додаткової конкретизації процедури ухвалення колективних рішень та розподілу відповідальності між учасниками спільних проєктів. Не менш важливим є визначення порядку врегулювання можливих

конфліктів економічних інтересів. На нашу думку, відповідні положення доцільно закріпити в партнерських угодах і регламентах взаємодії. Це сприяло б посиленню інституційної визначеності запропонованої моделі.

4. Окремої уваги заслуговує питання емпіричного підтвердження порівняльних переваг кластерної та інтегрованої мережевої моделей (с. 177–185, рис. 3.5–3.6), зокрема шляхом зіставлення витрат на координацію, ефективності залучення ресурсів, інтенсивності міжсуб'єктної взаємодії та результатів спільної підприємницької діяльності.

5. В умовах обмеженості фінансових, інвестиційних і кадрових ресурсів територіальних громад особливого значення набуває визначення пріоритетності стратегічних заходів розвитку підприємництва (с. 133–150, підрозділ 3.1). У цьому контексті доцільно було б конкретизувати критерії їх ранжування. Насамперед ідеться про очікуваний економічний ефект, ресурсомісткість, строки реалізації та вплив на підприємницьку активність.

Висловлені зауваження мають науково-дискусійний і конструктивний характер та спрямовані на подальше вдосконалення методичного інструментарію, підвищення обґрунтованості управлінських рішень і конкретизацію організаційних механізмів їх практичного застосування. Вони стосуються переважно можливостей поглиблення окремих методичних та організаційно-управлінських положень і не заперечують наукової значущості одержаних результатів.

Загалом наведені зауваження не знижують позитивної оцінки дисертаційної роботи, не заперечують обґрунтованості її основних положень та визначають перспективні напрями подальшого розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму.

8. Загальний висновок

Розглянувши дисертацію Цвігуна Юрія Ігоровича на тему «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» та наукові публікації автора, у яких висвітлено основні результати дисертаційної роботи, враховуючи особистий внесок здобувача у виконання науково-дослідної теми, вважаємо, що робота виконана самостійно, є завершеним науковим дослідженням, має наукову новизну та практичну цінність. Основні положення дисертації опубліковано в наукових фахових виданнях України та оприлюднено під час доповідей на науково-практичних конференціях. За змістом дисертація відповідає обраній темі, а поставлені в ній завдання вирішено. За результатами розгляду матеріалів дисертаційна робота відповідає предметній області спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та вимогам Порядку присудження ступеня

доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про 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».

Офіційний опонент,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу,
Державного торговельно-економічного
університету Міністерства освіти
і науки України — Мирослава БОСОВСЬКА

Підпис Мирослави Босовської засвідчую
Начальник відділу кадрів
В. Линник