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

ВІДГУК
опонента – доктора економічних наук, доцента
Ставської Юлії Вацлавівни
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

В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій України особливого значення набуває розвиток підприємництва як важливого чинника забезпечення економічної стійкості, диверсифікації господарської діяльності та підвищення добробуту населення. Особливої актуальності ці процеси набувають у сільських територіях, для яких характерними залишаються обмеженість можливостей працевлаштування, недостатня диверсифікація джерел доходів, нерівномірність розвитку підприємницької інфраструктури та потреба у формуванні нових напрямів економічної активності.

Одним із перспективних напрямів активізації підприємницької діяльності є сільський зелений туризм, розвиток якого створює передумови для залучення природно-рекреаційних, історико-культурних, трудових і матеріальних ресурсів до господарського обороту, формування додаткових доходів сільських домогосподарств, розширення самозайнятості населення та розвитку малого і мікропідприємництва. Водночас економічна результативність діяльності суб'єктів сільського зеленого туризму залежить від їхньої здатності адаптуватися до змін туристичного попиту, формувати конкурентоспроможні туристичні продукти, ефективно використовувати наявні ресурси та забезпечувати належну якість послуг.

Сучасні умови функціонування підприємництва у сфері сільського зеленого туризму характеризуються наявністю низки системних обмежень, серед яких недостатність власних фінансових ресурсів, обмежений доступ до інвестиційного та грантового фінансування, сезонність підприємницької діяльності, нерозвиненість окремих елементів туристичної інфраструктури, недостатній рівень маркетингового просування та обмежені можливості кооперації між суб'єктами господарювання. Подолання зазначених проблем

потребує розроблення науково обґрунтованих підходів до управління розвитком підприємництва, орієнтованих на підвищення його економічної ефективності, конкурентоспроможності та стійкості.

Важливого значення набуває формування дієвого економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва, який забезпечуватиме узгоджене використання фінансових, інвестиційних, організаційних, інформаційних і партнерських інструментів підтримки підприємницьких ініціатив. Особливої уваги потребують питання диверсифікації джерел ресурсного забезпечення, залучення додаткових інвестицій, розвитку підприємницьких компетентностей та підвищення доступності інструментів підтримки малого бізнесу.

Водночас розвиток підприємництва у сфері сільського зеленого туризму доцільно розглядати не лише з позицій результативності окремих суб'єктів господарювання, а й у контексті формування локальних економічних зв'язків. Діяльність агросадиб, фермерських господарств, виробників місцевої продукції, закладів харчування, транспортних і туристичних підприємств створює можливості для формування взаємопов'язаних ланцюгів створення доданої вартості, розширення ринків збуту та посилення мультиплікативного впливу туристичної діяльності на економіку сільських територій.

У цьому контексті актуалізується необхідність розвитку кластерних і мережевих форм підприємницької взаємодії, які сприяють об'єднанню ресурсів, зменшенню окремих трансакційних витрат, спільному просуванню туристичних продуктів, розширенню доступу до ринків та підвищенню конкурентних позицій суб'єктів сільського зеленого туризму. Важливим завданням є також формування ефективної взаємодії підприємців із територіальними громадами, органами державної влади, освітньо-науковими установами та інституціями підтримки підприємництва.

Додаткової актуальності досліджуваній проблематиці надають процеси європейської інтеграції України та необхідність адаптації інструментів підтримки сільського підприємництва до сучасних підходів регіонального розвитку. Використання відповідного міжнародного досвіду, зокрема практик підтримки місцевих підприємницьких ініціатив, розвитку партнерств і реалізації територіально орієнтованих проєктів, відкриває можливості для вдосконалення механізмів управління підприємницькою діяльністю в українських громадах.

Важливим науковим завданням залишається обґрунтування взаємозв'язку між ресурсним потенціалом сільських територій, економічними умовами підприємницької діяльності, стратегічними пріоритетами розвитку та організаційними моделями партнерської взаємодії. Його вирішення потребує комплексного дослідження теоретико-методичних засад управління підприємництвом, оцінювання регіональних передумов його розвитку та розроблення практичних інструментів підвищення результативності підприємницьких ініціатив.

Саме на вирішення зазначених наукових і прикладних завдань спрямована дисертаційна робота Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління

розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму». Її актуальність визначається необхідністю наукового обґрунтування підходів до ефективного використання ресурсного потенціалу, формування стратегічних пріоритетів, удосконалення економічного механізму стимулювання підприємницької діяльності та розвитку партнерських моделей взаємодії.

Отже, обрана тема дисертаційного дослідження є актуальною, має вагоме наукове та практичне значення, відповідає сучасним потребам розвитку малого підприємництва, диверсифікації економіки сільських територій і підвищення конкурентоспроможності суб'єктів сільського зеленого туризму.

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

Дисертаційне дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» 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 (с. 20).

Особистий внесок здобувача у виконання зазначеної науково-дослідної теми 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.

Змістовий зв’язок дисертаційної роботи із зазначеною науково-дослідною тематикою простежується в дослідженні ресурсних передумов розвитку підприємництва на сільських територіях, обґрунтуванні стратегічних пріоритетів підприємницької діяльності, удосконаленні економічного механізму її стимулювання та розробленні моделей партнерської взаємодії суб’єктів господарювання, територіальних громад й інших учасників підприємницької екосистеми.

Науково-прикладна спрямованість одержаних результатів узгоджується із завданнями підвищення економічної спроможності сільських територій, диверсифікації підприємницької діяльності, розвитку локальних економічних зв’язків та формування передумов післявоєнного відновлення України.

Таким чином, дисертаційна робота має безпосередній тематичний зв’язок із науково-дослідною діяльністю Хмельницького національного університету, а результати дослідження становлять змістовий внесок у розроблення теоретичних і прикладних засад управління розвитком підприємництва на регіональному рівні.

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

Обґрунтованість наукових положень дисертації забезпечується послідовним поєднанням теоретичного аналізу, оцінювання регіональних передумов підприємницької діяльності та розроблення прикладних управлінських рішень. Мета, завдання, методичний інструментарій і результати дослідження загалом узгоджені між собою.

Теоретико-методологічну основу становлять системний, інституційний, регіональний, кластерний, мережевий, сталий і регенераційний підходи. Опрацювання наукових джерел та європейського досвіду, зокрема інструментів Спільної аграрної політики ЄС, LEADER і CLLD, дозволило визначити інституційні й економічні передумови підтримки сільського підприємництва. Застосування цих підходів обґрунтовує розгляд сільського зеленого туризму насамперед як сфери підприємницької діяльності.

Емпіричну аргументацію посилюють статистичні й регіональні матеріали, інтегральне оцінювання ресурсного потенціалу та авторське дослідження 22 агросадиб Староушицької і Новоушицької територіальних громад. Розраховане значення інтегрального індексу Хмельницької області — 0,545 (четверта позиція серед семи досліджуваних областей) — слугує основою для порівняльної характеристики ресурсних передумов підприємництва, а первинні дані агросадиб конкретизують умови їх господарювання.

Результати аналітичного етапу використано для обґрунтування стратегічних пріоритетів, економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва та кластерної й інтегрованої мережевої моделей взаємодії. Важливою перевагою є зв’язок між виявленими ресурсними обмеженнями та запропонованими інструментами підтримки підприємницьких ініціатив, включно з диверсифікацією фінансування, принципом ресурсної додатковості й інституційно-проєктним супроводом.

Водночас інтерпретація результатів має враховувати межі емпіричної вибірки з 22 агросадиб, а також залежність інтегрального індексу від складу показників і способу їх агрегування. Ці обмеження не заперечують обґрунтованості дослідження, але визначають сферу коректного застосування висновків.

Отже, наукові положення, висновки та рекомендації дисертації є логічно взаємопов’язаними й достатньо аргументованими представленими теоретичними, статистичними та емпіричними матеріалами. Додатковим кількісним результатом є інтегральний індекс сформованості системи організаційно-економічних механізмів 0,688, що характеризує її часткову сформованість.

Обґрунтованість запропонованих підходів посилюється використанням кількісних результатів інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу Хмельницької області (0,545), результатів обстеження 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад і оцінювання сформованості організаційно-економічних механізмів (0,688). Зазначені результати забезпечують аналітичний зв’язок між діагностикою

підприємницького середовища й обґрунтуванням стратегічних, економічних та партнерських інструментів управління.

Водночас наведені показники необхідно інтерпретувати в межах застосованої автором методики: результати обстеження агросадиб не слід автоматично поширювати на всю сукупність суб'єктів підприємництва, а показники доходу не ототожнювати з прибутковістю. Це не заперечує достовірності проведеного аналізу, але визначає межі його узагальнення.

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

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. За відомостями вступу (с. 27–28) її загальний обсяг становить 237 сторінок, основний текст - 190 сторінок; робота містить 33 таблиці, 14 рисунків, 132 найменування використаних джерел і 6 додатків. Зазначені показники підлягають остаточній звірці з пагінацією підписного примірника.

У вступі визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, охарактеризовано методи, наукову новизну та практичне значення результатів. Зміст трьох розділів відповідає послідовності «теоретичне обґрунтування - регіональний аналіз - розроблення управлінських рішень». Структура дисертації забезпечує перехід від теоретичного обґрунтування проблеми до регіонального аналізу та розроблення інструментів управління розвитком підприємництва.

У першому розділі розкрито економічну сутність підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, особливості малого та сімейного господарювання, систематизовано наукові підходи до управління та узагальнено досвід європейської підтримки місцевих підприємницьких ініціатив. Цінність розділу полягає у визначенні концептуальної основи подальшого аналізу; водночас міжнародні практики розглянуто з огляду на можливість їх адаптації до українського інституційного середовища.

У другому розділі досліджено ресурсний потенціал, динаміку та організаційно-економічні умови підприємницької діяльності у Хмельницькій області. Інтегральне оцінювання дало змогу зіставити ресурсні передумови розвитку, а дослідження 22 агросадиб (10 у Староушицькій та 12 у Новоушицькій громадах) - конкретизувати проблеми господарювання. Оцінювання стратегічних, програмно-цільових, інвестиційних, інформаційних, партнерських та освітніх інструментів підтримки формує аналітичну основу для авторських пропозицій.

У третьому розділі запропоновано практичні рішення, послідовно викладені в трьох підрозділах. У підрозділі 3.1 визначено стратегічні пріоритети підприємницького розвитку з урахуванням територіальних особливостей. У підрозділі 3.2 удосконалено економічний механізм стимулювання підприємництва, зокрема інструменти ресурсного забезпечення та супроводу проєктів. У підрозділі 3.3 обґрунтовано кластерну й інтегровану мережеву моделі партнерства, цифровий інструмент

координації та восьмиетапну дорожню карту започаткування й розвитку підприємницької діяльності.

Позитивним є те, що прикладні пропозиції конкретизовано з урахуванням умов Староушицької та Новоушицької громад. Разом із тим ефективність окремих моделей потребуватиме подальшої перевірки під час їх практичної реалізації. Загалом зміст дисертації відповідає поставленим завданням, а структура забезпечує логічний зв'язок між теоретичним, аналітичним і прикладним етапами дослідження. Висновки до розділів і загальні висновки узагальнюють одержані результати; додатки доповнюють емпіричну й документальну базу дослідження. За структурою та предметною спрямованістю дисертація загалом відповідає характеру кваліфікаційної наукової праці за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Оцінювання дотримання академічної доброчесності ґрунтується на аналізі використання джерел, коректності цитування, визначенні особистого внеску здобувача та результатах перевірки текстових збігів. Згідно з представленим звітом подібності від 8 жовтня 2026 року, дисертацію Цвігуна Юрія Ігоровича перевірено із застосуванням програмного забезпечення для виявлення текстових збігів. Наведені показники засвідчують низький рівень зафіксованих текстових збігів. Аналіз структури дисертації, викладення методичних підходів і результатів емпіричного дослідження дає змогу простежити авторську логіку обґрунтування запропонованих управлінських рішень.

Окремої уваги потребує коректне розмежування особистого внеску здобувача в публікаціях, підготовлених у співавторстві; відповідні відомості узгоджуються зі списком праць за темою дисертації. За наданими для оцінювання матеріалами не встановлено обставин, які давали б підстави стверджувати про академічний плагіат. Такий висновок стосується саме проаналізованих матеріалів і не підміняє встановленої процедури перевірки академічної доброчесності.

5. Наукова новизна та практичне значення одержаних результатів

Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретико-методичних засад і прикладних інструментів управління підприємництвом у сфері сільського зеленого туризму. Найвагоміші результати систематизовано за характером наукового внеску.

Вперше:

Розроблено інтегровану мережеву модель управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму, що поєднує суб'єктів господарювання, територіальні громади, органи влади, фінансові, освітньо-наукові та громадські інституції. Використання цифрової платформи передбачено для координації спільних ініціатив, обміну інформацією, ресурсного забезпечення та моніторингу. Новизна підходу виявляється в організаційно-економічному поєднанні індивідуальних підприємницьких

інтересів із колективними механізмами кооперації та формування локальної доданої вартості (с. 23-25).

Удосконалено:

1. Методичний підхід до інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу розвитку підприємництва, який забезпечує порівняння територіальних передумов господарювання, виявлення конкурентних переваг і ресурсних обмежень та формування інформаційної основи для підприємницьких і управлінських рішень.

2. Підхід до формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємництва на основі узгодження ресурсних можливостей територій, економічних умов діяльності суб'єктів господарювання, інституційного потенціалу громад і перспектив локальних ринків. Його цінність полягає в територіальній диференціації заходів підтримки підприємницької ініціативи.

3. Економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва, який інтегрує диверсифікацію джерел фінансування, інвестиційні й грантові інструменти, принцип ресурсної додатковості та інституційно-проєктний супровід. Запропоноване «єдине проєктне вікно» покликане полегшити доступ малого бізнесу до консультацій, підготовки заявок і програм підтримки.

Дістали подальшого розвитку:

1. Теоретико-концептуальні засади управління підприємництвом у межах територіальної підприємницької екосистеми, що враховують взаємодію економічних, ресурсних, інституційних і соціальних чинників та роль кооперації в забезпеченні стійкості малих форм господарювання.

2. Положення щодо регенераційної орієнтації підприємництва, які пов'язують економічні результати господарювання з відтворенням природного, соціального та культурного потенціалу сільських територій і довгостроковою життєздатністю місцевого бізнесу.

Отже, зазначені результати утворюють взаємопов'язаний комплекс наукових розробок, спрямованих на вдосконалення управління розвитком підприємництва. Оцінка їхнього пріоритету та відмінностей від попередніх досліджень має спиратися на зіставлення з відповідними науковими джерелами.

Теоретичне значення дослідження визначається поглибленням уявлень про підприємництво у сфері сільського зеленого туризму як складову територіальної підприємницької екосистеми. Запропоновані положення розкривають взаємозв'язок ресурсних, ринкових та інституційних чинників розвитку малого бізнесу, а також можливості поєднання економічної результативності з регенераційним використанням потенціалу сільських територій.

Методичне значення полягає в розвитку інструментарію інтегрального оцінювання ресурсного потенціалу та обґрунтування стратегічних пріоритетів. Застосування цих підходів може сприяти попередній діагностиці умов започаткування підприємницької діяльності та вибору напрямів інвестування за умови додаткового аналізу попиту, витрат і ризиків.

Практичну цінність для власників агросадиб, фізичних осіб - підприємців та інших суб'єктів господарювання становлять рекомендації щодо диверсифікації джерел ресурсного забезпечення, залучення фінансування, розширення асортименту послуг і розвитку кооперaційних зв'язків. «Єдине проєктне вікно» та цифровий компонент мережевої моделі можуть полегшити консультаційний супровід, координацію спільних проєктів і вихід на ринки.

Для територіальних громад результати можуть бути корисними під час розроблення програм підтримки підприємництва, визначення пріоритетів місцевого розвитку та організації партнерства між бізнесом і публічними інституціями. Восьмиетапна дорожня карта має значення як послідовний орієнтир для підприємців та організацій, що підтримують реалізацію бізнес-ініціатив. Окремі положення можуть застосовуватися в освітньому процесі з підприємництва, економіки та бізнес-планування.

Практичне застосування окремих положень і науково-практичних рекомендацій засвідчено актами 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.) і туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» (№ 57 від 25.08.2026 р.). Результати також використано в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання освітньої компоненти «Управління підприємницьким потенціалом» (довідка № 116/88 від 07.10.2026 р.). Відповідні відомості наведено у Вступі дисертації з посиланнями на додатки А.1-А.5. При цьому наведені документи підтверджують використання результатів, але самі по собі не встановлюють кількісного економічного ефекту від упровадження.

Отже, дисертація має теоретичну, методичну та прикладну цінність для розвитку малого й мікропідприємництва у сфері сільського зеленого туризму та відповідає предметній спрямованості спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Практичне використання окремих результатів засвідчено актами Дунаєвецької територіальної громади № 5-17 від 17.06.2026, Староушицької територіальної громади № 22 від 21.09.2026, Управління культури і туризму Хмельницької міської ради № 01-17-316 від 08.09.2026 та туристичної агенції «Ніка Тур Вояж» № 57 від 25.08.2026. Результати використано також в освітньому процесі Хмельницького національного університету (довідка № 116/88 від 07.10.2026). Наявність документів підтверджує використання розробок, але сама по собі не доводить кількісно визначеного економічного ефекту.

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

Результати дисертаційного дослідження Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму» знайшли відображення в наукових публікаціях здобувача та пройшли

апробацію під час науково-практичних заходів міжнародного й всеукраїнського рівнів.

За наведеним у фінальній дисертації переліком опубліковано 13 праць за темою дослідження: 9 статей у наукових фахових виданнях України, з яких 4 підготовлено одноосібно та 5 - у співавторстві, і 4 праці апробаційного характеру. Сумарний обсяг дев’яти статей за бібліографічними описами становить 5,13 ум. друк. арк. (особистий внесок здобувача - 4,35 ум. друк. арк.); чотирьох апробаційних праць - 0,70 ум. друк. арк. (особистий внесок - 0,62 ум. друк. арк.). Загальний обсяг усіх 13 публікацій становить 5,83 ум. друк. арк., з яких особистий внесок здобувача - 4,97 ум. друк. арк. Наведені показники свідчать про вагому особисту участь здобувача в підготовці наукових праць та оприлюдненні результатів проведеного дослідження. Наявність одноосібних публікацій поряд із працями у співавторстві характеризує самостійність наукового пошуку та участь дисертанта у спільному опрацюванні окремих аспектів досліджуваної проблематики.

Змістова спрямованість публікацій пов'язана з основними завданнями дисертаційного дослідження, зокрема розвитком теоретико-методичних засад управління підприємництвом, оцінюванням ресурсного потенціалу сільських територій, аналізом економічних передумов підприємницької діяльності, обґрунтуванням інструментів її стимулювання та формуванням моделей партнерської взаємодії. Важливою характеристикою публікаційного доробку є його відповідність предметній спрямованості спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». Наукові результати розглядаються передусім з позицій організації та розвитку підприємницької діяльності, ресурсного забезпечення суб'єктів господарювання, формування економічних стимулів, конкурентоспроможності підприємницьких структур і вдосконалення механізмів управління підприємництвом.

З позицій оцінювання наукового внеску здобувача позитивного значення набуває висвітлення у публікаціях взаємопов'язаних складових дослідження — від теоретичного обґрунтування економічної природи підприємництва у сфері сільського зеленого туризму до розроблення прикладних інструментів його розвитку. Така тематична послідовність сприяє цілісному представленню результатів наукового пошуку. Особливу науково-практичну цінність становлять результати, пов'язані з обґрунтуванням економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва, диверсифікацією джерел ресурсного забезпечення та розвитком партнерських форм господарської взаємодії. Саме ці напрями характеризують прикладну спрямованість дослідження та його зв'язок із сучасними проблемами функціонування малого і мікропідприємництва.

Апробацію результатів дисертації засвідчують чотири публікації у матеріалах міжнародних науково-практичних конференціях. Загальний обсяг чотирьох апробаційних публікацій становить 0,70 умовного друкованого аркуша. Представлені праці відображають послідовну апробацію теоретичних, методичних і прикладних положень дослідження упродовж 2024–2026 років.

Позитивної оцінки заслуговує поєднання публікаційної активності здобувача з апробацією результатів дослідження, що створює передумови для наукового обговорення запропонованих підходів, уточнення авторських положень і розвитку практичних рекомендацій. З огляду на предмет дослідження важливо, що оприлюднення результатів здійснювалося в контексті проблем управління підприємництвом, економічного розвитку сільських територій, інституційної підтримки суб'єктів господарювання та вдосконалення організаційно-економічних механізмів підприємницької діяльності.

Отже, представлений публікаційний доробок Цвігуна Юрія Ігоровича та відомості про апробацію результатів дослідження дають підстави позитивно оцінити наукову активність здобувача, його особистий внесок у розроблення досліджуваної проблематики та оприлюднення основних результатів дисертаційної роботи. Тематична спрямованість наукових праць узгоджується з метою, завданнями та предметною областю спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

7. Дискусійні питання і зауваження

Позитивно оцінюючи науковий рівень, теоретико-методичну обґрунтованість і практичну спрямованість дисертаційної роботи Цвігуна Юрія Ігоровича «Управління розвитком підприємництва у сфері сільського зеленого туризму», вважаємо за необхідне звернути увагу на окремі положення, які мають дискусійний характер і відкривають можливості для подальшого розвитку одержаних наукових результатів.

1. У підрозділі 2.2 дисертації проведено порівняльний аналіз економічних результатів діяльності 22 агросадиб Староушицької та Новоушицької територіальних громад, зокрема досліджено динаміку доходів, туристичних потоків, зайнятості та особливості функціонування окремих підприємницьких моделей (підрозділ 2.2, табл. 2.7–2.8). Водночас більшої уваги заслуговують питання формування прибутку, структури операційних витрат і рентабельності надання послуг. Розкриття цих аспектів дозволило б повніше визначити чинники економічної результативності агросадиб та обґрунтувати диференційовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності їхньої діяльності.

2. Конкретизації інструментів управління підприємницькими ризиками. У підрозділі 3.2 (с. 150–172) автором запропоновано економічний механізм стимулювання розвитку підприємництва, який передбачає диверсифікацію ресурсного забезпечення, комбінування інструментів підтримки та розподіл фінансових ризиків між учасниками підприємницьких проєктів. Разом із тим недостатньо конкретизовано способи ідентифікації, прогнозування та мінімізації ризиків, пов'язаних із сезонністю туристичного попиту, нестабільністю грошових потоків і безпековими обмеженнями. Застосування сценарного аналізу та відповідних управлінських інструментів сприяло б підвищенню адаптивності й економічної стійкості суб'єктів підприємництва.

3. Визначення економічних переваг партнерських моделей підприємництва. У підрозділі 3.3 (с. 177–185, рис. 3.5–3.6) обґрунтовано кластерну та інтегровану мережеву моделі партнерської взаємодії, орієнтовані на консолідацію ресурсів, формування комплексних туристичних продуктів і розвиток локальних ланцюгів створення доданої вартості. Водночас потребує додаткової аргументації економічний ефект від застосування запропонованих моделей порівняно з індивідуальною діяльністю підприємців. Зокрема, порівняння можливого скорочення трансакційних і маркетингових витрат, приросту доходів та розподілу економічних вигід між учасниками партнерства дозволило б переконливіше розкрити переваги підприємницької кооперації.

4. Поглиблення інвестиційного обґрунтування підприємницьких проєктів. У підрозділі 3.2 дисертації (с. 150–172) запропоновано напрями вдосконалення економічного механізму стимулювання розвитку підприємництва, зокрема шляхом диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та використання грантових, кредитних й інвестиційних інструментів. Водночас практичне застосування цих положень потребує більшої уваги до економічної доцільності конкретних інвестиційних рішень. Використання показників строку окупності, чистої приведеної вартості (NPV), внутрішньої норми дохідності (IRR) та точки беззбитковості дозволило б порівнювати альтернативні напрями інвестування й обґрунтовувати вибір найбільш результативних підприємницьких проєктів.

5. Підвищення практичної результативності дорожньої карти розвитку підприємництва. У підрозділі 3.3 розроблено восьмиетапну дорожню карту започаткування та розвитку підприємницької діяльності у сфері сільського зеленого туризму (підрозділ 3.3, табл. 3.10), яка охоплює організаційні, економічні та партнерські заходи, а також моніторинг і коригування результатів. Водночас для її практичного застосування доцільно конкретизувати базові й цільові значення ключових показників, часові межі реалізації окремих етапів та відповідальність учасників за досягнення запланованих результатів. Це сприятиме підвищенню керованості процесів розвитку підприємництва та забезпеченню дієвого контролю за виконанням запропонованих заходів.

Наведені зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів економічного обґрунтування та практичного застосування результатів дослідження, не заперечують його наукової новизни й не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

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,
доцент, директор Навчально-наукового інституту
економіки та управління, Вінницький
національний аграрний університет
Міністерства освіти і науки України Юлія СТАВСЬКА

Підпис Юлії СТАВСЬКОЇ засвідчую:
Перший проректор
Вінницького національного
аграрного університету
Міністерства освіти і науки України Світлана ЛУТКОВСЬКА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Код 00497236