ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Будзінського Володимира Ігоровича на тему: «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту № 12 від «09» листопада 2026 р.)

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Актуальність дисертаційного дослідження Будзінського Володимира Ігоровича, зумовлена тим, що індустрія гостинності належить до найбільш вразливих секторів національної економіки, оскільки її функціонування нерозривно пов'язане з безперервним особистим контактом зі споживачем. У сучасних умовах досліджень ця тема набуває особливої актуальності, адже трансформація та забезпечення стійкості готельно-ресторанного бізнесу стали питанням економічного виживання країни. Рівень заповнюваності готельного фонду, завантаженість залів ресторанного закладу та величина середнього чека прямо залежать від динаміки туристичних і ділових потоків, безпекової ситуації та реальної платоспроможності населення. Будь-які деструктивні чинники від протиепідемічних обмежень і безпекових загроз до загального падіння доходів викликають миттєву, практично синхронну негативну реакцію в показниках ліквідності та маржинальності підприємств галузі. Як наслідок, готельно-ресторанний сектор перетворився на своєрідний високочутливий індикатор, що дзеркально відображає фундаментальні макроекономічні диспропорції, рівень споживчої впевненості та загальний соціально-психологічний стан суспільства.

Останнє десятиліття стало для української індустрії гостинності періодом безперервного випробування на життєздатність в умовах послідовних, наростаючих шоків. Хронологічно ця трансформація відбувалася через одночасну дію кількох різних кризових чинників.

Пандемічний шок спричинив фактичну блокувально-ізоляційну депресію галузі, параліч міжнародного та внутрішнього туризму, різке скорочення ділової активності та примусове закриття закладів через карантинні обмеження. Це змусило підприємства екстрено перебудовувати операційні процеси, впроваджувати цифрові канали продажів, партнерство з сервісами доставки та безконтактні стандарти обслуговування.

Воєнно-політичний шок, спричинений повномасштабним вторгненням, приніс виклики вже критичного характеру, а саме фізичне руйнування майна й інфраструктурних об'єктів, масштабну вимушену міграцію потенційних клієнтів, гострий дефіцит кваліфікованих кадрів, розрив логістичних ланцюгів постачання, а також необхідність капіталомістких інвестицій у забезпечення

енергетичної автономності (генератори, накопичувачі енергії, альтернативне водопостачання) та фортифікаційно-безпекову інфраструктуру (облаштування укритів відповідно до норм ДБН).

Ключова складність полягає в тому, що кожен із цих етапів мав принципово різну природу, специфіку та масштаб впливу, що унеможливлювало застосування уніфікованих, шаблонних управлінських рішень. Традиційні концепції антикризового менеджменту, викладені в класичній економічній літературі, орієнтовані переважно на локальні, ізольовані форс-мажори з передбачуваним часовим лагом розгортання та чітко окресленими часовими межами. В умовах безперервної нестабільності такі академічні підходи об'єктивно втрачають управлінську ефективність. Підприємства, яким вдалося зберегти ринкові позиції, самостійно виробили власні адаптивні механізми виживання, що оптимізують структуру постійних і змінних витрат, диверсифікують джерела доходу, інвестують у безпекову автономність та застосовують гнучкі системи мотивації й утримання людського капіталу. Водночас, попри наявність практичних напрацювань на рівні окремих компаній, у науковому середовищі досі відчувається брак єдиного концептуального підходу до систематизації та адаптації інструментів антикризового управління до реалій сучасного безперервного середовища ризиків.

Дисертаційне дослідження Будзінського Володимира Ігоровича виконувалося упродовж 2023–2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. У 2023 р. здобувача зараховано до аспірантури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (наказ № 357 д/ф від 27.10.2023 р.), тему дисертації затверджено вченою радою (протокол № 8 від 28.11.2023 р.).

Роботу виконано в межах науково-дослідної теми «Теоретичні та практичні аспекти розвитку готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в Україні» (державний реєстраційний номер 0115U000072). У межах цієї теми здобувачем проведено комплексну діагностику та структурне дослідження деструктивних змін на підприємствах індустрії гостинності, а також обґрунтовано практичні механізми забезпечення їхньої антикризової стійкості.

2. Мета дисертаційного дослідження полягає в поглибленні теоретичних положень, розроблення методологічних підходів та прикладних орієнтирів щодо антикризового управління підприємствами індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: розкрито економічну сутність, класифікаційні ознаки та специфіку прояву кризових явищ на підприємствах індустрії гостинності; систематизовано концептуальні підходи, принципи та ключові функції антикризового менеджменту підприємств індустрії гостинності в умовах змінного середовища; узагальнено методичний інструментарій діагностики й моніторингу фінансово-економічного стану закладу для превентивного виявлення деструктивних факторів; проаналізовано сучасний стан, динаміку розвитку індустрії гостинності та оцінити вплив каскадних шоків (пандемічних, воєнно-політичних, макроекономічних); проведено комплексну діагностику та структурний аналіз негативних змін у діяльності підприємств готельно-

ресторанного господарства; здійснено критичне оцінювання дієвості наявних механізмів управління та обґрунтовано критерії вимірювання їхньої ефективності; побудовано стратегічні моделі реагування та сценарії адаптації бізнесу з урахуванням безпекових чинників, автономності та процесів цифровізації; розроблено концептуальні засади відновлення підприємств індустрії гостинності та обґрунтовано адаптивний маркетинговий інструментарій для залучення й утримання споживачів.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційне дослідження Будзінського Володимира Ігоровича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об'єкта і предмета, послідовне вирішення поставлених завдань та логічний зв'язок між теоретичним, аналітичним і прикладним розділами забезпечили комплексне розкриття теми.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується широкою інформаційною базою, до якої увійшли офіційні статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, дані Державної податкової служби, Державного агенства розвитку туризму України, звітно-аналітичні матеріали Національного банку України, аналітичні матеріали профільних галузевих асоціацій і консалтингових компаній, публічна фінансова та управлінська звітність досліджуваних підприємств готельно-ресторанного господарства, відкриті дані цифрових сервісів і платформ. Також використано публікації вітчизняних і зарубіжних вчених, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси та результати власних розрахунків автора.

У дисертації розроблено та обґрунтовано підходи до вирішення науково-прикладного завдання забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності в умовах воєнних та макроекономічних шоків, які охоплюють формування теоретико-методологічних засад антикризового управління, методичного інструментарію діагностики й оцінювання кризового стану та практичних рекомендацій щодо вибору антикризових моделей і впровадження адаптивного маркетингового інструментарію. У результаті узагальнення наукових підходів доведено, що кризове явище є поліфакторним деструктивним станом під дією зовнішнього чи внутрішнього середовища, який супроводжується розбалансуванням ринкових показників, зниженням якості сервісу, втратою платоспроможності й репутаційними втратами, виступаючи водночас рушієм якісної перебудови управлінської структури з урахуванням специфіки галузі, її нематеріальності, сезонності та високої частки постійних витрат. Теоретико-методологічні засади антикризового менеджменту сформовано на основі системного підходу як інтегрований контур корпоративного управління з трикомпонентною структурою «суб'єкт – механізм – об'єкт», де ефективність забезпечується поєднанням превентивного й реактивного підходів та резильєнтно-трансформаційною моделлю. Методичний інструментарій діагностики кризового стану репрезентовано інтегральною методикою на основі чотирьох функціональних підсистем, що поєднує логіку збалансованої системи показників, метод аналізу ієрархій Т. Сааті та шкалу бажаності Харрінгтона із доповненням галузевим блоком показників (OR, ADR,

RevPAR, NPS, коефіцієнт сезонності). Моніторинг тенденцій розвитку галузі у 2015–2025 рр. засвідчив переживання двох системних провалів (пандемічного та воєнного) із суттєвим розривом між номінальною та реальною динамікою, де номінальна виручка ресторанного сегмента зросла у 4,7 раза, тоді як реальний випуск збільшився лише у 1,7 раза, а частка туризму у ВВП знизилася з близько 3,0% до 2,0%. Структурно-регіональна діагностика виявила глибоку трансформацію економічної географії галузі із скороченням класичного формату Full-Service та закріпленням Західного макрорегіону і Києва як провідних безпекових та економічних хабів на тлі скорочення закладів на Півдні та Сході на 60–85%. Аналіз цінової еластичності попиту виявив три режими поведінки ринку, де остання нееластичність у 2024–2025 рр. свідчить про структурне звуження клієнтської бази до вузького лояльного й платоспроможного ядра, тоді як кадрова криза стала наскрізним чинником деформацій із дефіцитом кадрів до 39,5% у 2025 році та випереджаючим зростанням номінальних заробітних плат над продуктивністю праці на тлі зниження тіньової зайнятості з 52,0% до 26,0%. Оцінювання наявних механізмів антикризового управління показало зростання коефіцієнта автономності та безпекової стійкості до 0,85–0,90 та виявлення «парадоксу рентабельності Long-stay моделі», завдяки чому операційна маржа зростає попри нижчу виручку. У результаті типологізації регіональних антикризових моделей обґрунтовано перехід від уніфікованого стимулювання до адресної підтримки депресивних і деокупованих територій, а також розроблено антикризові моделі підприємств і діагностичний алгоритм їх вибору на основі кількісно верифікованої діагностики. Економіко-математичне моделювання підтвердило ієрархію результативності заходів із найсильнішим зв'язком між оптимізацією витрат і операційною рентабельністю ($r = 0,913$, $R^2 = 0,833$), на основі чого сформовано стратегічні сценарії адаптації та організаційно-економічний механізм на основі циклу PDCA. Інвестиційна оцінка антикризових проєктів засвідчила їхню фінансову спроможність із показниками $NPV > 0$ та $PI > 1$ за ставки дисконтування 20%, а стрес-тестування виявило критичну вразливість окремих комплексів та перевагу портфельного підходу. Завершується дослідження обґрунтуванням адаптивного маркетингового інструментарію утримання й залучення споживачів через цифровізацію сервісного ланцюга, локальний пошук та інституціоналізацію безпекового фактору, що забезпечує прогнозний приріст NPS з 47,8 до 59,1, зниження втрати клієнтської бази з 61,4% до 45,6% та зростання валового доходу в середньому на 6,5% завдяки переходу до Agile-стратегування та формування «цифрового амортизаційного буфера» підприємства.

Запропонований комплекс науково-методичних положень і прикладних рекомендацій створює надійне підґрунтя для стабілізації, адаптації та перспективного розвитку суб’єктів господарювання сфери гостинності в умовах сучасних викликів і трансформацій

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень. Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв’язанні актуальної науково-практичної проблеми, що полягає в розробленні прикладних засад

формування та імплементації антикризових концепцій на підприємствах індустрії гостинності.

Удосконалено: концепцію антикризового управління та забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності в умовах зовнішніх деструктивних впливів і безперервної нестабільності. На відміну від наявних, вона ґрунтується на новому підході до імплементації антикризових моделей, формуванні комплексного механізму реагування та визначенні адаптаційних сценаріїв розвитку з урахуванням системних шок-факторів і процесів цифровізації. Це дає змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень у кризових умовах; концептуально-методичний інструментарій діагностики та моніторингу фінансово-економічного стану закладів готельно-ресторанного господарства. На відміну від наявного, він поєднує комплексне оцінювання деструктивних змін із вимірюванням дієвості чинних механізмів антикризового реагування. Це уможливлює виявлення кризових симптомів на ранніх стадіях, до переростання локалізованих проблем у масштабну кризу, та формує об'єктивну аналітичну базу для ухвалення стратегічних рішень; теоретико-методичний підхід до забезпечення життєстійкості суб'єктів готельно-ресторанного господарства в умовах безперервної нестабільності. Його основу становить прикладний механізм формування та впровадження адаптивного маркетингового інструментарію утримання й залучення споживачів, який інтегрує технології цифрового маркетингу. Це дає змогу стабілізувати клієнтський потік і підвищити економічну ефективність реалізації антикризових моделей.

Дістало подальшого розвитку: зміст поняття «антикризове управління підприємствами індустрії гостинності». Його запропоновано трактувати не як разовий комплекс реактивних заходів для подолання наслідків уже наявної кризи, а як безперервну систему превентивно-адаптивного управління. Ця система поєднує раннє діагностування кризових загроз, вибір стратегічної моделі реагування залежно від домінантного типу проблеми підприємства та постійний моніторинг результативності управлінських рішень. На відміну від класичних підходів, орієнтованих на ізольовану кризу з чітко окресленими межами, таке трактування враховує специфіку сфери HoReCa: високу чутливість галузі до безпекових, макроекономічних і кадрових чинників та безперервну дію послідовних шокових хвиль. Завдяки цьому антикризове управління постає інструментом стратегічного розвитку й забезпечення життєстійкості суб'єктів галузі, а не лише засобом їхнього виживання. На відміну від наявних, вони поєднують систематизацію класифікаційних ознак і специфіки прояву кризових явищ у сфері гостинності з комплексним оцінюванням впливу екзогенних та ендогенних шоків і воєнно-економічних викликів. Це дає змогу розглядати кризові явища не ізольовано, а як взаємопов'язану систему чинників, що впливають на фінансову, операційну, кадрову та маркетингову складові діяльності підприємств галузі.

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 11 наукових працях, з яких:

– 4 статті – у наукових фахових виданнях України, з яких 3 підготовлено одноосібно, а 1 – у співавторстві з науковим керівником;

– 7 наукових праць апробаційного характеру – тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, сім із яких підготовлено одноосібно.

Загальний обсяг публікацій становить 4,04 друк. арк. (особистий внесок автора 3,8 друк. арк.). У публікаціях, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення та результати, що є особистим внеском Будзінського В.І. у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи на підприємствах індустрії гостинності. Основні положення дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема в Умані (2024–2026 рр.).

6. Список опублікованих праць за темою дисертації відповідає вимогам пп. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Поворознюк І.М, Будзінський В.І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80 (ум. друк. арк. 0,43/0,24). (особистий внесок автора: (автором сформульовані концептуальні засади антикризового управління та досліджені методи антикризового управління в індустрії гостинності).

2. Будзінський В. Цифрові технології та їх роль в антикризовому управлінні підприємствами індустрії гостинності. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. (3(32). С. 4-11. URL: https://eh.udpu.edu.ua/article/view/333349

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.333349 (ум. друк. арк. 0,62).

3. Будзінський В. Раціональна організація праці персоналу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні горизонти*. 2025. Вип. 2 (31). С.110-117

URL:https://eh.udpu.edu.ua/article/view/330806

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.330806 (ум. друк. арк. 0,62).

4. Будзінський, В. Маркетингові антикризові стратегії для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. *Економічні горизонти*. 2026. Вип. (1(34). С. 44-57.

URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/351984

DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(34).2026.351984 (ум. друк. арк. 1,0).

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

5. Будзінський В. Особливості антикризового управління в сучасних умовах господарювання. *Наука. Освіта. Молодь:* зб. матеріалів XVI Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців, (м. Умань, 30 квітня 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 45-48 (ум. друк. арк. 0,15).

6. Будзінський В. Сучасні аспекти антикризового управління готельним підприємством. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали II Міжнародна наук.-практ. конф., м. Умань, (21 травня 2024 р. Умань): Візаві, 2024. С. 224-227 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_konf_2024.pdf (ум. друк. арк. 0,16).

7. Будзінський В. Антикризове управління в готельному бізнесі: стратегії виживання в умовах кризи. *Наука. освіта. молодь*: збірник матеріалів XVIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 34-37 URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/51783/1/I_Nokhrina_NOM_FPSRSO.pdf (ум. друк. арк. 0,19).

8. Будзінський В. Цифрові технології як інструмент антикризового управління в індустрії гостинності. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти:* матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 21 травня 2025 р.). Умань : Візаві, 2025. С.282-285 URL: https://econom.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/06/Zbirnyk_konf_2025.pdf (ум. друк. арк. 0,17).

9. Будзінський В. Механізми підвищення ефективності управління в готельно-ресторанному господарстві. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: зб. матеріалів XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 листоп. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 268-271 (ум. друк. арк. 0,15).

10. Будзінський В. Сучасні концепції антикризового управління в індустрії гостинності: теоретико-методологічні засади. *Теорія, практика та інновації розвитку туристичної і готельно-ресторанної індустрії:* збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Умань, 27 травня 2026 р.), Умань: УНУ, 2026. С. 181-183 URL:https://drive.google.com/file/d/1voiP4iEDXAMeGmt5Pol53SJ5DwTR-Uc8/view?usp=sharing (ум. друк. арк. 0,15).

11. Будзінський В. Реструктуризація бізнес-процесів підприємств індустрії гостинності в умовах кризи. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної

конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 21 травня 2026 р.), Умань: Візаві, 2026. С. 112-115 (ум. друк. арк. 0,16).

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації полягає в поглибленні, систематизації та подальшому розвитку наукових засад антикризового менеджменту і забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності в умовах безперервної нестабільності, каскадних шоків та інтенсивної цифровізації. Зокрема, теоретичне підґрунтування дослідження розширено шляхом удосконалення концепції антикризового управління галуззю через запровадження превентивно-адаптивного підходу, який на відміну від класичних реактивних моделей інтегрує систему раннього діагностування загроз, вибір стратегічних сценаріїв реагування з урахуванням специфіки сектора HoReCa та постійний моніторинг результативності управлінських рішень; розширення концептуально-методичного інструментарію діагностики та моніторингу фінансово-економічного стану суб'єктів готельно-ресторанного господарства шляхом поєднання комплексного оцінювання деструктивних змін із вимірюванням дієвості чинних механізмів реагування; а також поглиблення теоретико-методичних засад забезпечення життєстійкості підприємств через обґрунтування адаптивного маркетингового інструментарію та цифрових технологій утримання й залучення споживачів у кризових і посткризових умовах, що формує надійну методологічну базу для подальших наукових досліджень у сфері стратегічного менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні розробки та положення доведено до рівня конкретних прикладних методик, алгоритмів і практичних рекомендацій, які можуть безпосередньо використовуватися суб'єктами господарювання індустрії гостинності, зокрема завдяки розробці інтегральної методики діагностики кризового стану з галузевим блоком показників, що дозволяє ідентифікувати симптоми кризових явищ на ранніх стадіях; діагностичного алгоритму вибору антикризової моделі та інвестиційної матриці заходів, які уможливлюють обґрунтування обсягу необхідних капітальних і операційних витрат і пріоритетність інвестування; адаптивного маркетингового інструментарію, орієнтованого на гнучку цінову політику та програми лояльності, а також механізму оперативного реагування на мінливі ринкові умови через коригування обсягів сервісного обслуговування.

Основні положення, висновки та прикладні рекомендації дисертації впроваджено у практичну діяльність ГТДВ «Іскра» (довідка Вих. 35 від 21.07.2026 р.), туристично-розважального комплексу Хутір «Козацька долина» (довідка № 6 від 27.09.2026 р.) та Уманської міської ради (довідка № 7003/01/01-35 від 01.10.2026 р.), а також знайшли своє застосування в освітньому процесі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини під час підготовки здобувачів вищої освіти за здобувачів першого (бакалаврського) і другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент», 241 «Готельно-ресторанна справа», 242 «Туризм і рекреація», J2 «Готельно-ресторанна справа та кейтеринг», J3 Туризм та

рекреація (довідка № 2012/01 від 13.02.2026 р.), що підтверджує їхню високу практичну та навчально-методичну цінність.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають належну практичну спрямованість і створюють науково обґрунтоване підґрунтя для вдосконалення антикризового менеджменту на підприємствах індустрії гостинності, підвищення їхньої фінансової стійкості, адаптації до каскадних шоків і безпекових викликів, а також формування обґрунтованих управлінських і маркетингових рішень у сфері готельно-ресторанного господарства.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження Будзінського В.І. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання звіту подібності системи StrikePlagiarism від 16.10.2026 року (ID документа 335236953) комісією ухвалено рішення щодо можливості подальшого розгляду дисертації; порушень академічної доброчесності, які унеможливлювали б її розгляд, не встановлено.

Окрему увагу приділено запобіганню самоплагіату. Результати раніше опублікованих наукових праць здобувача використано з належним посиланням на відповідні джерела; ознак некоректного представлення раніше оприлюднених результатів як нових не встановлено. Усі використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів належним чином процитовано й оформлено відповідно до норм наукової етики.

Забезпечено достовірність і прозорість подання результатів, підтверджено самостійність здобувача у формуванні наукового змісту дисертації, проведенні емпіричного дослідження, розробленні методичних підходів, моделей і практичних рекомендацій та формулюванні висновків.

9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота Будзінського Володимира Ігоровича є цілісним, логічно вибудуваним науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні узагальнення, емпіричний аналіз і прикладні розробки. Вона складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст викладено на 242 сторінках; робота містить 69 таблиць, 20 рисунків, 25 формул, 6 додатків.

Структуру дисертації побудовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У розділі 1 «Концептуальні засади антикризового управління та забезпечення життєстійкості підприємств індустрії гостинності» здійснено аналіз наукових підходів до трактування кризових явищ. Встановлено відсутність єдиного концептуального бачення: вітчизняні дослідники переважно спираються на ринково-економічну логіку, тоді як зарубіжні розглядають кризу також як вікно можливостей і стимул до модернізації. Кризове явище трактується як поліфакторний деструктивний стан суб'єкта господарювання, що виникає під дією зовнішнього чи внутрішнього середовища та водночас виступає рушієм якісної перебудови управлінської структури. Систематизовано класифікацію криз за: масштабом прояву (макро- та мікрорівень); походженням (природні й антропогенні); тривалістю (коротко-,

середньо- та довгострокові); характером впливу на галузь (структурні й циклічні); впливом на імідж дестинації.

Специфіку прояву криз у сфері гостинності визначають нематеріальність і незбережуваність послуги, сезонність, трудомісткість, висока частка постійних витрат, мультиплікативний характер кризового впливу та репутаційна вразливість.

Простежено еволюцію парадигм антикризового менеджменту від реактивної через проактивну до резильєнтної. Обґрунтовано системну модель антикризового управління за схемою «суб'єкт – механізм – об'єкт», що інтегрує діагностичну, превентивну, стабілізаційну, санаційну та інноваційно-адаптивну функції. Показано необхідність поєднання превентивного й реактивного підходів, а також те, що класичні західні моделі, зокрема шестифазна модель Б. Фолкнера, потребують адаптації до умов надкритичного воєнного середовища.

Удосконалено методичний інструментарій діагностики кризового стану. Інтегральний показник сформовано на основі чотирьох функціональних підсистем з використанням концепції збалансованої системи показників. Вагові коефіцієнти визначено методом аналізу ієрархій Т. Сааті, а для переходу від числової оцінки до п'ятирівневої якісної шкали застосовано шкалу бажаності Харрінгтона. Методику доповнено галузевим блоком показників. Доведено, що жоден окремий метод діагностики не має самодостатнього характеру, тому обґрунтовано їх комплексне поєднання.

У розділі 2 «Аналіз системи антикризового управління та оцінювання кризового стану суб'єктів індустрії гостинності» проведено моніторинг тенденцій розвитку галузі у 2015–2025 рр. Виявлено два системні провали з подальшим рекуперативним зростанням та суттєвий розрив між номінальною та реальною динамікою.

Зростання надходжень від туристичного збору й податків значною мірою зумовлене інфляцією, детінізацією та адміністративно-фіскальними чинниками, а не відновленням фізичного попиту.

Структурно-регіональна діагностика виявила скорочення частки класичного формату Full-Service у ресторанному сегменті на користь Fast Casual, кав'ярень та Dark Kitchen. Західний макрорегіон і Київ закріпилися як провідні безпекові та економічні хаби, тоді як Південь і Схід зазнали скорочення мережі.

Розраховано цінову еластичність попиту й виявлено три режими поведінки ринку: аномальний у перехідні періоди, високоеластичний у роки гострих шоків та нееластичний у 2024-2025 рр. Останнє інтерпретовано не як відновлення довоєнної кон'юнктури, а як структурне звуження клієнтської бази до вузького лояльного й платоспроможного ядра.

Кадрову кризу визначено наскрізним чинником деформацій галузі. Зростання номінальних заробітних плат випереджає продуктивність праці. Єдиним послідовним позитивним трендом є детінізація: частка тіньової зайнятості скоротилася з 52,0% до 26,0%.

Оцінено дієвість антикризових механізмів у готельному господарстві за хронологічними фазами: від органічного зростання через пандемічну

оптимізацію витрат до воєнної інфраструктурної автономізації та цифровізації. Коефіцієнт автономності та безпекової стійкості зріс, тобто автономність із преміальної опції стала обов'язковим галузевим стандартом. Виявлено «парадокс рентабельності Long-stay моделі»: попри нижчу виручку операційна маржа зростає завдяки скороченню змінних витрат і потреби в персоналі. Типологізовано регіональні антикризові моделі: релокаційно-комбінована; модель безпекового сервісу; консерваційно-субсидійна.

Обґрунтовано перехід від уніфікованого стимулювання до адресної підтримки депресивних і деокупованих територій: пільгового кредитування відбудови, грантів на автономізацію та цифровізацію, регіональних податкових преференцій, програм утримання й перепідготовки кадрів.

У розділі 3 «Формування нової концепції антикризового управління, розробка системи критеріїв і показників оцінки її ефективності» вперше запропоновано діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі підприємства за ключовими ознаками домінантної проблеми. Розроблено три антикризові моделі, жодна з яких не є універсальною: реструктуризація витрат; диверсифікація доходу через крафтове виробництво та доставку; безпековий сервіс і довгострокове проживання.

Побудовано кореляційно-регресійні моделі впливу антикризових заходів на результативність. Найсильніший зв'язок виявлено між оптимізацією та локалізацією витрат і операційною рентабельністю. Цифровізація виконує переважно підсилювальну функцію, а інвестиції в автономність є капіталомісткими й повільноокупними.

Сформовано три сценарії адаптації з прогнозною операційною рентабельністю: песимістичний, базовий, оптимістичний. Розроблено організаційно-економічний механізм антикризового управління на основі циклу PDCA з блоками діагностики й раннього реагування, інвестиційного забезпечення, оцінки ефективності та адаптивного коригування.

Обґрунтовано адаптивний маркетинговий інструментарій утримання й залучення споживачів. Визначено три зрушення споживчої поведінки: пріоритет цифрового сервісного ланцюга, домінування геолокаційного пошуку та інституціоналізація безпекового фактору. Діагностовано «цифровий розрив» між інвестиційним потенціалом і цифровою зрілістю маркетингу та виділено три типологічні групи підприємств.

Мова та стиль викладення дисертації повною мірою відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується належним рівнем логічності, внутрішньої послідовності, понятєвої точності та бездоганним володінням спеціалізованою термінологією у сферах менеджменту й антикризового управління, а також дотриманням лексичних, граматичних і стилістичних норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, результати глибокого статистичного та економіко-математичного аналізу й прикладні рекомендації викладено науково виважено, аргументовано та доступно для фахівців галузі.

Дисертаційна робота Будзінського Володимира Ігоровича на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності», подана на

здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання» та відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

Дисертація та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дослідження, відповідають вимогам пунктів 6, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методологічному рівні. У ній одержано нові науково обґрунтовані результати щодо розвитку антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності, діагностики їхнього фінансово-економічного стану, диференціації антикризових моделей та забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах каскадних шоків.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Будзінського Володимира Ігоровича на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності» загалом заслуговує позитивної оцінки.

Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку авторських положень:

1. Кореляційно-регресійні моделі та інвестиційна матриця побудовані на вибірці з восьми підприємств, що, як сам автор зазначає, вимагає обережної інтерпретації результатів. Підвищити переконливість висновків могло би розширення вибірки або повторна перевірка моделей на більшому масиві підприємств. Крім того, агрегована модель $Y = 7{,}721 + 0{,}230 \cdot X$ має $R^2 = 0{,}496$, тому доцільно було би визначити, які додаткові чинники можуть пояснити решту варіації рентабельності.

2. Запропонований діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі є вагомим науковим здобутком. Водночас у роботі доцільно було би ширше розкрити його апробацію на підприємствах різних макрорегіонів, зокрема тих, що перебувають у позиції «решти регіонів», у яких, за висновками автора, регіональна поляризація виявилася найбільш гостро.

3. Маркетинговий блок роботи містить прогнозні оцінки ефекту (зростання NPS з 47,8 до 59,1; зниження втрати клієнтської бази з 61,4% до 45,6%). Запропонована матриця адаптивного реагування з граничними значеннями індикаторів була б переконливішою, якщо б автор детальніше визначив періодичність перегляду цих порогів та порівняння прогнозних показників з фактичними даними після впровадження заходів.

4. Запропонований у третьому розділі діагностичний алгоритм вибору антикризової моделі за ключовими ознаками домінантної проблеми підприємства є, безперечно, вагомим науковим здобутком, а висновок автора про відсутність універсальної антикризової моделі є переконливим. Водночас на практиці підприємства індустрії гостинності нерідко стикаються з одночасною дією кількох рівнозначних проблем (зокрема, енергетичної залежності та кадрового дефіциту). Доцільно було б ширше розкрити логіку роботи алгоритму в таких випадках: правила поєднання елементів різних моделей, послідовність їх запровадження та умови переходу підприємства від однієї моделі до іншої зі зміною домінантної проблеми.

5. Розроблена дисертантом інтегральна методика діагностики кризового стану є комплексним та інформативним інструментом. Водночас за результатами застосування методу аналізу ієрархій Т. Сааті фінансовій складовій присвоєно домінантну вагу (близько 59 %), тоді як у другому розділі сам автор доводить, що кадрова криза є наскрізним чинником структурних деформацій галузі. У роботі доцільно було б ширше розкрити склад експертної групи, а також навести аналіз чутливості інтегрального показника до зміни вагових коефіцієнтів, що посилило б обґрунтованість отриманих оцінок кризового стану.

6. Обґрунтований у другому розділі висновок про необхідність переходу від уніфікованого стимулювання до адресної підтримки депресивних і деокупованих територій (пільгове кредитування відбудови, гранти на автономізацію та цифровізацію, регіональні податкові преференції, програми утримання й перепідготовки кадрів) має вагоме значення для органів державного та місцевого управління. На додаток, ці пропозиції виглядали б ще переконливіше, якби автор визначив критерії відбору підприємств-отримувачів підтримки, орієнтовний обсяг необхідного фінансування та показники оцінювання її результативності, спираючись на розроблений у дисертації інструментарій діагностики кризового стану.

7. Категорія «життєстійкість підприємств індустрії гостинності» винесена автором у назву першого розділу, мету дослідження та положення наукової новизни, а отже, є однією з ключових у роботі. Водночас у дисертації не наведено авторського визначення цього поняття та не розмежовано його із суміжними категоріями, які також активно використовуються в тексті, – «стійкість», «резильєнтність», «адаптивність», «антикризова стійкість». Уточнення змісту поняття «життєстійкість» та його складових, а також визначення показників, за якими її можна вимірювати, посилило б теоретичну цілісність дослідження та логічний зв’язок між понятійним апаратом і розробленим методичним інструментарієм.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

11. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження, виконане Будзінським Володимиром Ігоровичем на тему «Антикризове управління

підприємствами індустрії гостинності», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні методологічних підходів та прикладних орієнтирів щодо антикризового управління підприємствами індустрії гостинності.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, а основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується систематизацією теоретико-методологічних засад антикризового управління підприємствами індустрії гостинності, розробленням інтегральної методики діагностики деструктивних змін із використанням галузевих індикаторів, виявленням наслідків каскадних воєнних і макроекономічних шоків, побудовою діагностичного алгоритму вибору антикризових моделей, інвестиційною оцінкою проєктів та обґрунтуванням адаптивного маркетингового інструментарію утримання й залучення споживачів. Запропоновані результати мають теоретичне і практичне значення та створюють надійне науково обґрунтоване підґрунтя для підвищення фінансової стійкості, адаптивності й результативності антикризового менеджменту на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність підприємств, організацій і в освітній процес, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 12 від 09.11.2026 р.) встановлено, встановлено, що Будзінський Володимир Ігорович набув належного рівня теоретичних знань, відповідних умінь, навичок і компетентностей, необхідних для самостійного проведення наукових досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент», а виконана ним дисертація на на тему «Антикризове управління підприємствами індустрії гостинності» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати, що забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у сфері менеджменту.

Дисертаційна робота та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дисертаційного дослідження, відповідають предметній області спеціальності 073 Менеджмент та вимогам п. 6, 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від

12.01.2022 № 44 (зі змінами), а дисертаційна робота може бути рекомендована до подання на захист у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на розширеному засіданні
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту Олександр ШКОЛЬНИЙ

Підпис Олександра Школьного
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського
національного університету
20 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ
00493787