

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
професору кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг
доктору економічних наук, професору
Мельник Лілії Миколаївні

ВІДГУК

***офіційного опонента Ліпич Любові Григорівни
доктора економічних наук, професора, професора кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики Луцького національного технічного університету
на дисертаційну роботу Ерстенюка Тараса Миколайовича на тему:
“Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної
та політичної нестабільності”,
подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 “Управління та адміністрування”
за спеціальністю 073 “Менеджмент”***

Відгук складено за результатами всебічного аналізу рукопису дисертаційної роботи, оприлюднених наукових праць здобувача, а також матеріалів, що підтверджують практичне впровадження та апробацію ключових положень дослідження Ерстенюка Тараса Миколайовича. Рецензована праця підготовлена на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя і є цілісним науковим дослідженням.

1. Актуальність теми дисертації.

В умовах тривалої економічної та політичної нестабільності вітчизняні суб'єкти господарювання зіштовхуються з високим рівнем стратегічної невизначеності, руйнуванням логістичних ланцюгів та дефіцитом інвестиційного капіталу. За таких обставин питання формування дієвих механізмів адаптивного управління, які б дозволили підприємствам не лише виживати, а й зберігати потенціал для розвитку, набувають критичної важливості.

Тема дисертації Ерстенюка Т. М. безпосередньо стосується розв'язання гострих проблем реального сектору економіки. Науковий пошук автора спрямований на створення прикладного інструментарію, який поєднує кількісне оцінювання ризиків (через модернізований PESTLE-аналіз та інтегральний коефіцієнт КВЗЧ) із моделюванням стратегічних траєкторій розвитку. Робота відзначається глибоким аналізом діяльності конкретних підприємств (зокрема ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” та інших), що підкреслює її практичну цінність та обґрунтованість висновків.

2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами та темами.

Дисертаційна робота Ерстенюка Т. М. безпосередньо пов'язана з науковою тематикою кафедри економіки та фінансів Тернопільського

національного технічного університету імені Івана Пулюя. Зокрема, автор є виконавцем науково-дослідної теми: «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (номер державної реєстрації 0124U003478).

Внесок здобувача у виконання зазначеної теми полягає у розробленні авторського підходу до моніторингу макроекономічної стабільності через оцінку зовнішніх чинників. Використання запропонованого автором інтегрального показника дозволило розширити аналітичний інструментарій НДР у частині оцінювання впливу воєнних загроз на фінансовий стан підприємств, що підтверджує тісний взаємозв'язок результатів дисертації з плановими науковими дослідженнями університету.

3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у розробленні комплексного підходу до формування та реалізації механізмів управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності.

Вперше:

Розроблено та апробовано економіко-математичну модель визначення стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання. Її принципова відмінність полягає в синергії оцінювання внутрішнього ресурсного потенціалу з ймовірнісними сценаріями трансформації зовнішнього середовища. Модель дозволяє не лише кількісно виміряти адаптивність суб'єкта, а й здійснювати динамічне прогнозування управлінських рішень, що є критично важливим для збереження стійкості в умовах високої політичної та економічної турбулентності.

Удосконалено:

Адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю, який, на відміну від існуючих, розглядається як єдиний цикл швидкого реагування, що об'єднує аналітичну, ресурсну та контрольну ланки. Це забезпечує можливість поетапної мобілізації фінансових, цифрових та логістичних ресурсів для нейтралізації деструктивних чинників нестабільності.

Методичні підходи до оцінювання впливу зовнішніх чинників на функціонування суб'єкта господарювання на основі модифікації PESTLE-аналізу через впровадження інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ). Це дало змогу перейти від простої ідентифікації загроз до їх кількісної класифікації за рівнем дестабілізуючого впливу на бізнес.

Прикладний інструментарій діагностики стану суб'єкта господарювання в нестабільному середовищі, зокрема через розробку авторської матриці «ймовірність банкрутства – рівень впливу зовнішнього середовища». Такий підхід дозволив типізувати підприємства за рівнем стійкості та сформував для них диференційовані стратегії зміцнення конкурентоспроможності.

Склад організаційно-економічних інструментів (релокація, цифровізація, ДПП), де обґрунтовано синергетичний ефект їх комплексного застосування для гнучкої трансформації бізнес-моделей в умовах воєнних ризиків та інституційних обмежень.

Набули подальшого розвитку:

Понятійно-категоріальний апарат управління підприємництвом, зокрема в частині уточнення дефініцій «підприємництво в умовах нестабільності» та «антикризове управління», що дозволило глибше відобразити специфіку функціонування суб'єктів господарювання в турбулентному середовищі.

Ретроспективний аналіз еволюції підприємництва, що дало змогу виявити циклічність інституційних бар'єрів та довести необхідність переходу до превентивних моделей управління.

Дослідження системних інституційних обмежень та стимулів в Україні, що дозволило визначити вектори державної політики для післявоєнного відновлення бізнес-середовища.

4. Короткий аналіз основного змісту дисертації.

Рукопис дисертації Ерстенюка Т. М. має логічну структуру, що складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку літератури та додатків. Обсяг основного тексту складає 200 сторінок. Робота належним чином ілюстрована: у тексті представлено 42 рисунки та 59 таблиць, з яких 34 винесено на окремі сторінки, що не входять до основного обсягу. Інформаційну базу дослідження формують 243 літературні джерела. Матеріали, що доповнюють та підтверджують результати розрахунків, представлені у 24 додатках на 61 сторінці. Загальний обсяг кваліфікаційної праці – 343 сторінки.

У вступі (с. 21–29) обґрунтовано актуальність обраного напряму дослідження, що зумовлена критичною потребою вітчизняного бізнесу в інструментах адаптації до воєнно-політичних та макроекономічних викликів і загроз. Автор підкреслює необхідність розроблення нових механізмів управління підприємницькою діяльністю для забезпечення життєздатності суб'єктів господарювання в умовах тривалої економічної та політичної нестабільності. Визначено мету та завдання роботи, що охоплюють шлях від уточнення понятійного апарату до апробації прикладних моделей, а також об'єкт і предмет дослідження. Методологічну основу дисертації складає комплекс наукових методів, зокрема: логічний та діалектичний методи, методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції, порівняння, класифікації та систематизації, системний підхід, PESTLE-аналіз, емпіричні та економіко-статистичні методи, методи інтегрального оцінювання та індексування, прогнозування та трендового аналізу, економіко-математичного моделювання та формалізації і графічний метод. Використання зазначеного комплексу методів дозволило забезпечити високий рівень наукової обґрунтованості результатів дослідження.

У розділі 1 “Теоретико-методичні засади управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності” автор закладає теоретичний фундамент роботи. У підрозділі 1.1 (с. 30-44) здобувачем переосмислено сутність підприємництва та обґрунтовано, що в турбулентному середовищі воно має трансформуватися у самовідновлювану систему. Підрозділ 1.2 (45-67) присвячено розвитку засад антикризового управління. На с. 81 (рис. 1.9) детально розкрито логіку системного підходу через авторську методiku оцінювання впливу зовнішніх чинників на функціонування та розвиток суб'єкта господарювання в умовах нестабільності. Запропонований інструментарій

дозволяє не лише ідентифікувати загрози, а й кількісно виміряти їхній тиск на бізнес-процеси. Це критично важливо для прийняття своєчасних управлінських рішень та дає змогу керівництву чітко визначити найбільш ефективні антикризові заходи.

Розділ 2 “Діагностика стану та ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності” присвячений аналізу сучасних тенденцій і детермінант розвитку підприємництва в Україні (с. 87–115), а також оцінюванню результативності конкретних суб’єктів господарювання (с. 115–144). На прикладі діяльності таких компаній, як ПрАТ “Тернопільський молокозавод”, ТОВ “СЕ Борднетце-Україна”, ТОВ “Інтек-Захід”, ТОВ “Щедро” та ПрАТ “КрКЗ”, автором ідентифіковано найбільш критичні зони їхньої вразливості. Завдяки застосуванню авторської матриці, що зіставляє ризики банкрутства із тиском зовнішнього середовища (с. 143), здобувачеві вдалося типологізувати підприємства за рівнем їхньої адаптивної стійкості. Ця класифікація стала підґрунтям для обґрунтування подальших стратегій виживання та розвитку бізнесу. Крім того, у розділі систематизовано ключові інституційні бар’єри, що стримують вітчизняне підприємництво, та виокремлено стимули, здатні активізувати ділову активність навіть у кризових обставинах (с. 144–170).

У розділі 3 “Стратегічні орієнтири підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності” представлено конкретні інструменти, розроблені автором. Запропоновано адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю (с. 173-196), який поєднує аналіз даних та наявні ресурси для швидкої реакції на зміни. У підрозділі 3.2 (с. 197-220) побудовано математичну модель, яка за допомогою методу Монте-Карло допомагає обрати одну з чотирьох траєкторій розвитку (В1–В4). У підрозділі 3.3 (с. 220-245) доведено, що впровадження цифрових технологій в управління та вчасне перенесення потужностей (релокація) є ключовими для виживання бізнесу сьогодні.

Загальні висновки (с. 248–251) містять підсумки, що мають практичну цінність для бізнесу та державних органів у питанні покращення бізнес-клімату.

Достовірність результатів підтверджена додатками з детальними розрахунками та довідками про впровадження, які доводять, що ідеї автора вже успішно використовуються на практиці.

Викладені аргументи свідчать про те, що дисертаційна робота Ерстенюка Т.М. є фаховою кваліфікаційною працею, яка характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості, цілісністю та завершеністю, а отримані результати підтверджують повне виконання поставленої мети дослідження та реалізацію всіх завдань.

5. Ступінь обґрунтованості та достовірність сформульованих в дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій.

Високий ступінь обґрунтованості та достовірності результатів дисертації Ерстенюка Т. М. забезпечено використанням системного підходу та глибоким опрацюванням фундаментальних засад сучасного менеджменту. Автор продемонстрував фахове володіння широким спектром методів – від PESTLE-аналізу до моделювання за методом Монте-Карло, що дозволило сформулювати

об'єктивні висновки щодо управління підприємницькою діяльністю у турбулентному середовищі. Особливо чітко це простежується у процесі розроблення авторської методики оцінювання зовнішніх впливів та ідентифікації стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання.

Підтвердженням наукової зрілості здобувача є апробація ключових ідей роботи: основні положення дослідження пройшли широку публічну дискусію на 12 науково-практичних конференціях та висвітлені у 4 статтях, опублікованих у фахових виданнях України. Наявність довідок про практичне впровадження результатів у діяльність підприємств і органів влади також засвідчує високу прикладну цінність та достовірність дисертації.

6. Практичні результати роботи.

Сформульовані в дисертації положення мають виражений прикладний характер і орієнтовані на забезпечення безперервності діяльності суб'єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності. Головними результатами, що становлять практичну цінність, є:

1. На рівні підприємницьких структур: впровадження авторського адаптаційного механізму та економіко-математичних моделей, що забезпечують превентивну діагностику кризових станів. Це дозволяє суб'єктам господарювання моделювати стратегічні траєкторії розвитку та оперативно коригувати бізнес-процеси для мінімізації деструктивного впливу зовнішнього середовища.

2. На рівні органів державної влади та бізнес-асоціацій: застосування методичних підходів до кількісного оцінювання рівня дестабілізації (через показник КВЗЧ) та ідентифікації інституційних бар'єрів. Використання цих інструментів сприяє розробленню цільових програм підтримки бізнесу, усуненню регуляторних перешкод та вдосконаленню механізмів державно-приватного партнерства.

Високий рівень розробок здобувача підтверджується успішним впровадженням у реальний сектор економіки (зокрема, ПрАТ “Тернопільський молокозавод” – довідка від 22.12.2025 р. №718, ТОВ “СЕ Борднетце-Україна” – довідка від 03.03.2026 р. № 116) та у сферу державного управління (Департамент економічного розвитку Тернопільської ОВА – довідка від 20.01.2026 р. № 03/1-16/138).

Окремої уваги заслуговує інтеграція матеріалів дисертації у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні профільних дисциплін («Антикризовий менеджмент», «Підприємництво та стартап», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Стратегічне управління бізнесом»), що засвідчують довідки від 09.02.2026 р. № 2/28-190 і № 2/28-191. Це підкреслює не лише прикладну значущість, а й актуальність та наукову новизну запропонованих авторських підходів.

7. Оформлення дисертації, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень і результатів.

Представлена дисертація характеризується професійним підходом до оформлення та повнотою розкриття наукових результатів у відкритому доступі.

Зміст дослідження висвітлено у 16 публікаціях, що забезпечує належну репрезентативність викладених висновків перед науковою спільнотою. Кількість та якість наукових статей здобувача цілком задовольняють вимоги законодавства щодо підготовки докторів філософії, зокрема «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 № 44 від 12.01.2022.

Аналіз тексту дисертації свідчить про глибоку культуру академічного письма та дотримання вимог академічної доброчесності. Ерстенюк Т. М. демонструє відповідальне ставлення до цитування та використання емпіричних даних, що виключає ознаки плагіату чи фальсифікації результатів. Наявність публікацій у авторитетних фахових виданнях слугує додатковим доказом успішної експертизи роботи.

Загалом, дисертація відповідає сучасним стандартам академічної етики та вимогам до наукових робіт такого рівня.

8. Мова та стиль дисертаційної роботи.

Дисертація Ерстенюка Т. М. написана з дотриманням вимог академічного стилю та сучасної економічної термінології. Виклад матеріалу характеризується логічною послідовністю, чіткістю формулювань та аргументованістю авторської позиції. Автор продемонстрував високу культуру наукового письма, що проявляється у грамотному структуруванні розділів, точності використання аналітичних даних та належному оформленні бібліографічних описів. Здобувач вільно володіє фаховою термінологією, що дозволяє йому глибоко та професійно розкрити складні аспекти антикризового та адаптивного управління підприємницькою діяльністю.

Виклад матеріалу відзначається системністю: переходи між розділами та підрозділами є методично виправданими, а кожен етап дослідження завершується чіткими проміжними висновками, що логічно підводять до загальних результатів роботи. Текст роботи є цілісним та повністю відповідає стандартам, що висуваються до наукових праць ступеня доктора філософії.

Використаний науковий апарат повністю відповідає специфіці спеціальності 073 “Менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”.

9. Зауваження до дисертаційної роботи.

Високо оцінюючи загальний рівень виконаної роботи та визнаючи значущість її результатів, вважаємо за доцільне зупинитися на окремих дискусійних аспектах. Наведені нижче зауваження та пропозиції мають на меті уточнити окремі аспекти дослідження та окреслити перспективи його подальшого розвитку:

1. У підрозділі 1.2 (с. 45–67) при аналізі антикризового управління варто було б приділити більше уваги концепції «чорних лебедів» Н. Талеба, що посилює теоретичне підґрунтя роботи щодо управління високими ризиками в умовах невизначеності.

2. Представлена у підрозділі 2.2 матриця «ймовірність банкрутства – рівень вплив зовнішнього середовища» (с. 143) є дієвим інструментом, проте було б доцільно уточнити «критичні тригери» (порогові значення), які зумовлюють перехід підприємства між типологічними групами. Це підвищило б практичну керованість моделлю.

3. Запропонований у підрозділі 3.1 (с. 173-197) адаптаційний механізм та відповідний інструментарій передбачають високу інтенсивність моніторингу та швидку зміну управлінських траєкторій. Разом з тим, у роботі доцільно було б додатково оцінити «витрати на адаптацію» (adjustment costs) – тобто фінансові та часові втрати, які виникають безпосередньо в момент переходу підприємства від однієї моделі функціонування до іншої, оскільки для капіталомістких галузей ці витрати можуть бути критично високими.

4. Представлена автором у підрозділі 3.2 (с. 197–220) економіко-математична модель оптимізації стратегічного вибору могла б бути доповнена аналізом альтернативних витрат, що виникають при обранні тієї чи іншої траєкторії розвитку (B1–B4). Кількісне вимірювання витрат втрачених можливостей при зміні управлінських курсів дозволило б суттєво підвищити обґрунтованість вибору найбільш економічно вигідного сценарію адаптації та забезпечити раціональний розподіл обмежених ресурсів підприємства.

5. При обґрунтуванні заходів з релокації бізнесу як стратегії адаптації (п. 3.3), варто було б приділити більше уваги логістичним ризикам та проблемам розриву існуючих ланцюгів постачання. Це дозволило б посилити прикладні рекомендації щодо забезпечення безперервності діяльності на новій локації.

Разом з тим, викладені дискусійні моменти та висловлені побажання жодним чином не применшують загальну високу оцінку дисертації. Навпаки, наявність таких питань підкреслює складність та актуальність обраної проблематики, а самі зауваження мають на меті окреслити вектори для подальших наукових пошуків автора. Робота Ерстенюка Т. М. є ґрунтовним, цілісним і завершеним дослідженням.

Висновки щодо дисертації в цілому.

Комплексний аналіз дисертації Ерстенюка Тараса Миколайовича на тему: “Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності” свідчить про високий рівень професіоналізму автора та актуальність вирішених у роботі наукових завдань. Здобувачем представлено самостійне, цілісне та завершене дослідження, що містить нові, науково обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливу проблему щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення прикладного інструментарію адаптивного управління підприємницькою діяльністю, спрямованого на забезпечення життєздатності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності суб’єктів господарювання в умовах економічної та політичної нестабільності.

За змістом, науковою новизною та рівнем апробації результатів робота повністю відповідає освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 “Менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування”, 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 № 44 від 12.01.2022, та Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01. «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019).

Високий рівень наукової новизни, вагоме теоретичне та практичне значення отриманих результатів, а також належна якість оформлення роботи та репрезентативність публікацій дають підстави стверджувати, що здобувач Ерстенюк Тарас Миколайович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва,
торгівлі та логістики
Луцького національного технічного університету

Любов ЛПІЧ

ВІРНО:
Начальник відділу кадрів
"28" 04 2026 р.

