

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 ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Запорізького національного університету **Череп Алли Василівни** на дисертаційну роботу Ерстенюка Тараса Миколайовича «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності», подану до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Представлений відгук базується на детальному вивченні тексту дисертації, циклу публікацій автора у фахових виданнях та супровідних документів щодо апробації результатів наукового дослідження Ерстенюка Тараса Миколайовича.

Робота, що виконана на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, пройшла належну перевірку та відповідає вимогам до кваліфікаційних праць.

#### **1. Актуальність теми дисертації.**

Сучасний стан світової та національної економіки характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності. Для України цей стан посилюється кумулятивним ефектом від наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабної

воєнної агресії, що спричинило глибоку трансформацію середовища функціонування підприємництва. Традиційні моделі управління, орієнтовані на стабільні ринки, втрачають свою ефективність, що актуалізує потребу у розробленні гнучких, адаптивних механізмів збереження життєздатності бізнесу.

Дисертаційна робота Ерстенюка Т. М. є своєчасною відповіддю на ці виклики. Автор пропонує комплексний підхід до розуміння «підприємництва в умовах нестабільності» не просто як діяльності під час кризи, а як особливого режиму функціонування, що вимагає постійної готовності до стратегічної адаптації. Дослідження механізмів управління, що інтегрують аналітичні, ресурсні та цифрові інструменти, має стратегічне значення як для теорії менеджменту, так і для практичного відновлення української економіки.

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

Тематика дисертаційної роботи Ерстенюка Т. М. є невід'ємною складовою науково-дослідної діяльності Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Дослідження виконувалося в межах НДР «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (номер державної реєстрації 0124U003478). У межах зазначеної теми автором було розроблено та впроваджено модель багатофакторного впливу, яку інтегровано у загальну методику моніторингу економічної стійкості підприємств регіону. Теоретичні положення дисертації щодо багаторівневої системи реагування на кризові ситуації стали базою для формування прикладних рекомендацій НДР із підвищення життєздатності суб'єктів господарювання в умовах нестабільності. Це свідчить про високий рівень узгодженості дисертації з пріоритетними напрямами наукових досліджень закладу вищої освіти.

## **3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.**

Проведене дослідження містить низку нових наукових результатів, що в сукупності вирішують важливе завдання щодо підвищення життєздатності

підприємств у кризових умовах. До найбільш вагомих результатів, що визначають новизну роботи, слід віднести:

*Вперше:* обґрунтовано та впроваджено економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій розвитку суб'єктів господарювання, яка, на відміну від існуючих, базується на інтегрованому оцінюванні ресурсних можливостей підприємства та варіативних сценаріїв зовнішнього середовища. Застосування моделі забезпечує перехід до адаптивного управління через оперативне коригування стратегій, що дозволяє суб'єктам господарювання ефективно функціонувати в умовах високої економічної та політичної нестабільності.

*Удосконалено:*

– адаптаційний механізм управління підприємницькою діяльністю, специфікою якого є створення замкненого циклу реагування на базі аналітичної, організаційно-ресурсної та контрольної підсистем. Це дозволяє оперативно залучати фінансові, логістичні та цифрові інструменти для балансування між поточним виживанням та довгостроковим стратегічним розвитком суб'єкта господарювання;

– методику оцінювання впливу зовнішнього середовища, де завдяки використанню коефіцієнта КВЗЧ (модифікація PESTLE-аналізу) забезпечується точний вибір антикризового інструментарію залежно від ступеня дестабілізації зовнішніх умов;

– діагностичний інструментарій стану підприємства шляхом побудови інтегрованої матриці, що зіставляє ризики банкрутства з інтенсивністю впливу зовнішнього середовища. Це забезпечило базу для надання прикладних рекомендацій щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, враховуючи поточну позицію на матриці;

– використання сучасних управлінських інструментів підвищення ефективності управління підприємництвом, таких як релокація бізнесу, цифрова трансформація логістики та розвиток державно-приватного партнерства. Автором доведено, що їх інтеграція створює необхідну гнучкість для подолання інституційних обмежень, викликаних воєнним станом.

*Набули подальшого розвитку:*

- термінологічна база менеджменту, зокрема сутність понять «антикризове управління» та «підприємництво в умовах нестабільності», що сприяло більш чіткій ідентифікації ознак функціонування бізнесу в турбулентному середовищі;
- наукові погляди на еволюцію підприємництва, що дозволило виокремити історичні закономірності виникнення інституційних бар'єрів та обґрунтувати перехід до випереджального (превентивного) менеджменту;
- аналіз впливу інституційних обмежень та стимулів на функціонування підприємництва в Україні, що дозволило сформулювати пріоритетні завдання для державної підтримки та трансформації інституцій у поствоєнний період.

#### **4. Короткий аналіз основного змісту дисертації.**

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, що розкривають сутність дослідження, висновків (як до окремих розділів, так і загальних), списку використаних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладений на 200 сторінках машинописного тексту. Для наочності результатів автором підготовлено 42 рисунки та 59 таблиць (при цьому 34 таблиці, що займають повну сторінку, не враховані в основний обсяг). Бібліографія охоплює 243 найменування. Додатки розміщені на 61 сторінці. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 343 сторінки.

У вступі (с. 21–29) Ерстенюком Т. М. обґрунтовано актуальність теми, яка визначається необхідністю розроблення адаптивних систем стабілізації бізнесу в умовах воєнних загроз та макроекономічної турбулентності. Визначено мету, об'єкт, предмет та дев'ять ключових завдань дослідження. З метою досягнення мети дисертаційної роботи та вирішення поставлених у ній завдань було застосовано комплекс взаємопов'язаних методів наукового дослідження, застосування яких забезпечило можливість не лише ідентифікувати ключові дестабілізаційні чинники, а й кількісно виміряти їхній вплив через інтегральне оцінювання та моделювання стратегічних траєкторій. Це гарантує достовірність

сформованих висновків та підтверджує готовність запропонованих механізмів до практичної реалізації в реальному секторі економіки.

Перший розділ «Теоретико-методичні засади управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності» (с. 30–86) присвячений поглибленню концептуальних основ менеджменту. У підрозділі 1.1 автор досліджує еволюцію бізнес-моделей у контексті історичних етапів економічного розвитку та уточнює зміст дефініції «підприємництво в умовах нестабільності». Аналіз методологічного базису та ключових фаз антикризового управління підприємницькою діяльністю, що стало підґрунтям для формування власної моделі реагування, здійснено у підрозділі 1.2. Особливу увагу приділено методології PESTLE-аналізу та розробленні інтегрального показника КВЗЧ для формалізації управлінських реакцій на зміни у зовнішньому середовищі (підрозділ 1.3).

У другому розділі «Діагностика стану та ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності» (с. 87–172) проведено комплексний аналіз динаміки розвитку бізнес-сектору України у 2019–2025 рр. (підрозділ 2.1). Здійснено поглиблену діагностику діяльності п'яти промислових підприємств за допомогою матричного підходу «ймовірність банкрутства – рівень впливу зовнішнього середовища», що дозволило виявити критичні зони вразливості та обґрунтувати потребу в превентивному менеджменті (підрозділ 2.2). Проведена у підрозділі 1.3 систематизація інституційно-економічних чинників дозволила встановити ключові бар'єри, що стримують розвиток суб'єктів господарювання, та визначити пріоритетні стимули, необхідні для активізації їхнього адаптаційного потенціалу в умовах нестабільності.

Третій розділ «Стратегічні орієнтири підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності» (с. 173–247) містить прикладні розробки автора. У підрозділі 3.1 сформовано адаптаційний механізм, що інтегрує аналітичну, організаційно-ресурсну та контрольну підсистеми в єдиний цикл швидкого реагування, а також обґрунтовано логіку взаємодії цих підсистем для нейтралізації деструктивних чинників зовнішнього

середовища. У підрозділі 3.2 запропоновано економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій (В1–В4) на основі сценаріїв зовнішнього середовища та ресурсного потенціалу. В підрозділі 3.3 представлено прикладний інструментарій забезпечення адаптивності бізнес-моделей. Автор доводить, що інтегроване застосування релокації бізнес-процесів, впровадження цифрових інструментів в систему управління та розвиток механізмів державно-приватного партнерства створює необхідний синергетичний ефект для збереження стратегічної стійкості підприємства в умовах економічної та політичної нестабільності.

У загальних висновках (с. 248–251) резюмовано результати роботи, які підтверджують, що впровадження запропонованого інструментарію дозволяє мінімізувати деструктивний вплив нестабільності та забезпечити перехід до траєкторій стійкого розвитку.

Додатки до роботи вдало доповнюють основний текст, містять розрахунки та аналітичні таблиці, що підтверджують авторські висновки. Також представлено довідки, які засвідчують впровадження результатів дисертації у реальну практику.

Все вищезазначене дозволяє стверджувати, що дисертація Ерстенюка Т.М. має логічну структуру, є самостійним, цілісним та завершеним науковим дослідженням, у якому повністю реалізовано визначену мету та розв'язано всі наукові завдання.

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

Достовірність наукових положень дисертації Ерстенюка Т. М. ґрунтується на використанні значного масиву емпіричних даних та репрезентативній вибірці баз дослідження. Обґрунтованість висновків забезпечена логічною послідовністю етапів роботи. Авторське використання матричного аналізу та імовірнісного моделювання дозволило отримати точні та неупереджені оцінки стану стійкості суб'єктів господарювання.

Наукова значущість та достовірність результатів підтверджується їх оприлюдненням у 16 публікаціях, що пройшли рецензування у фахових наукових спільнотах. Особливої уваги заслуговує рівень апробації: висновки автора отримали схвальні відгуки на низці конференцій, а розроблені методичні положення були успішно інтегровані в управлінську практику, про що свідчать отримані акти та довідки про впровадження результатів дисертаційної роботи. Водночас деталізація матеріалів у додатках дозволяє повною мірою відстежити хід дослідження та верифікувати отримані результати.

## **6. Практичні результати роботи.**

Прикладна цінність дослідження Ерстенюка Т. М. полягає у створенні дієвого інструментарію, спрямованого на захист бізнесу від деструктивних зовнішніх впливів та зміцнення його життєздатності. Авторські розробки мають дворівневе спрямування:

1. На мікрорівні (для підприємств): впровадження адаптаційного механізму та економіко-математичних моделей дозволяє здійснювати випереджальну діагностику криз, обирати оптимальні траєкторії розвитку та гнучко коригувати бізнес-процеси.

2. На макрорівні (для державних органів): запропонована методика оцінювання дестабілізації зовнішнього середовища (КВЗЧ) та аналіз інституційних бар'єрів є підґрунтям для розроблення цільових програм підтримки підприємництва та покращення бізнес-клімату в регіонах.

Практична значущість роботи підтверджена успішною апробацією у діяльності підприємств – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 22.12.2025 р. №718), ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (довідка від 03.03.2026 р. № 116) та Департаменту економічного розвитку Тернопільської ОВА (довідка від 20.01.2026 р. № 03/1-16/138). Також результати дослідження інтегровані у навчальний процес Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя при викладанні управлінських дисциплін («Антикризовий менеджмент», «Стратегічне управління бізнесом» та ін.), що свідчить про

високу якість науково-методичного доробку здобувача (довідки від 09.02.2026 р. №№ 2/28-190 і 2/28-191).

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

Дисертаційна робота Ерстенюка Т. М. вирізняється високою якістю оформлення, логічною послідовністю викладу та вичерпним оприлюдненням результатів. Основний доробок автора представлено в 16 наукових працях, що включають статті у фахових виданнях України та публікації у збірниках міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій. Така публікаційна активність повністю відповідає чинним нормативним вимогам, визначеним у «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.

Опубліковані праці дисертанта релевантно відображають ключові положення роботи, забезпечуючи відкритість та верифікованість наукових висновків. Особливу увагу приділено дотриманню принципів академічної доброчесності: дисертація базується на засадах об'єктивності та поваги до інтелектуальної власності. Усі запозичення, цифрові дані та теоретичні положення інших авторів супроводжуються коректними посиланнями на першоджерела.

Робота пройшла перевірку на наявність текстових запозичень, що підтверджує її оригінальність та високу якість наукового викладу.

## **8. Мова та стиль дисертаційної роботи.**

Дисертаційна робота Т. М. Ерстенюка виконана на високому науковому рівні з дотриманням культури академічного письма. Стиль викладу матеріалу відзначається професійною точністю та системним підходом до аналізу економічних явищ. Автор демонструє майстерне володіння понятійно-категоріальним апаратом менеджменту, що забезпечує змістовну глибину при

описі механізмів адаптації та стабілізації бізнесу в умовах нестабільності. Особливої уваги заслуговує якість візуалізації результатів: наведені у роботі рисунки, таблиці та схеми (зокрема, ілюстрація адаптаційного механізму та матриці стійкості) суттєво полегшують сприйняття теоретичних положень.

Структура дисертації є цілісною, а послідовність викладу – аргументованою: від теоретичного обґрунтування засад адаптивності до прикладного моделювання стратегічних траєкторій розвитку. Належне використання наукової термінології та логічна витриманість тексту підтверджують високу кваліфікацію автора та відповідність роботи вимогам спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

### **9. Зауваження до дисертаційної роботи.**

Відзначаючи високий науковий рівень та практичну цінність дисертаційної роботи, вважаємо за доцільне зупинитися на окремих дискусійних моментах і побажаннях, обговорення яких дозволить повніше розкрити авторську позицію під час захисту:

Обґрунтовуючи авторську методику розрахунку інтегрального показника КВЗЧ (с. 67–85), доцільно було б надати додаткові роз'яснення щодо процедури відбору експертів та перевірки їхніх суджень на узгодженість. Це посилює довіру до кількісних значень, які є базою для подальшої діагностики підприємств.

У розділі 2, при ідентифікації вразливих місць суб'єктів господарювання, автору варто було б врахувати вплив ризику «інформаційного шуму», який може викривляти результати моніторингу середовища. Верифікація вхідних даних дозволила б підвищити достовірність висновків та забезпечити вищу точність ідентифікації прихованих загроз.

У підрозділі 2.2 (с. 115–144), здійснюючи оцінювання ефективності управління на базових підприємствах, доцільно було б розширити аналітичний інструментарій шляхом залучення не лише фінансових, а й нефінансових показників (KPI), таких як рівень лояльності клієнтів, плинність кадрів чи

індекс цифрової готовності персоналу. Використання такої комплексної системи індикаторів дозволило б отримати більш цілісну картину внутрішнього потенціалу підприємства та точніше спрогнозувати його спроможність до трансформації в умовах нестабільності.

В описі адаптаційного механізму (підрозділі 3.1, с. 173–197), варто було б уточнити роль «корпоративної культури» як фактору, що може прискорювати або блокувати зміни. Це дозволило б розробити дієвіші рекомендації щодо подолання внутрішнього опору персоналу та забезпечити вищу швидкість інтеграції антикризових заходів у щоденну діяльність підприємства.

При побудові економіко-математичної моделі оптимізації стратегічного вибору (с. 197-220), автор використовує стохастичний підхід, що є безперечною перевагою роботи. Проте, дисертація виграла б, якби здобувач надав більш детальне обґрунтування вибору конкретного горизонту прогнозування. Це дозволило б знайти оптимальний баланс між точністю моделі та можливістю повноцінної реалізації стратегічних заходів, адже надто довгий часовий лаг може нівелювати точність моделі, тоді як надто короткий – не дозволить повноцінно реалізувати стратегічні адаптаційні заходи.

Водночас висловлені міркування та окремі побажання мають дискусійний характер і не заперечують вагомості отриманих результатів. Наявність таких запитань лише підтверджує наукову глибину й багатогранність обраної теми, а самі зауваження покликані стимулювати подальші наукові розвідки автора у цьому напрямі. Дисертація Ерстенюка Т. М. є цілісним, логічно завершеним та самостійним дослідженням, що має високу теоретичну та прикладну цінність.

### **Висновки щодо дисертації в цілому.**

Аналіз поданої до захисту дисертаційної роботи Ерстенюка Тараса Миколайовича на тему: «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності» дозволяє зробити висновок, що автор представив ґрунтовне наукове дослідження, яке має вагоме теоретичне та практичне значення для розвитку сучасної економічної науки. Робота є цілісною, логічно побудованою, самостійно виконаною та завершеною.

Дисертація за рівнем наукової новизни, теоретичною цінністю та обґрунтованістю висновків повністю відповідає освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування») та всім нормативним вимогам, зокрема Наказу Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» (зі змінами, внесеними згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України № 759 від 31.05.2019) та «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.

Враховуючи високу якість виконаного дослідження, глибину опрацювання проблеми та повноту висвітлення результатів у наукових працях, вважаю, що здобувач Ерстенюк Тарас Миколайович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів, банківської справи,  
страхування та фондового ринку  
Запорізького національного університету



Алла ЧЕРЕП

Підпис д.е.н., проф. Череп А.В.  
засвідчую Вчений секретар  
Запорізького національного університету



О.А. Проценко