

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя
доктору економічних наук, професору
Мельник Лілії Миколаївні

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, доцента Шерстюка Романа Петровича
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
в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Дана рецензія підготовлена на основі комплексного вивчення рукопису дисертації, наукових публікацій автора та відповідної документації щодо практичної апробації результатів дослідження Ерстенюка Тараса Миколайовича. Робота виконана на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

1. Актуальність теми дисертації та зв'язок з науковими напрямками, темами.

Представлена дисертаційна робота присвячена вирішенню своєчасної та критично важливої науково-практичної проблеми – забезпеченню життєздатності вітчизняного бізнесу в умовах екстремальної турбулентності. Актуальність обраного напрямку дослідження обумовлена необхідністю переосмислення класичних парадигм менеджменту, які в умовах безпрецедентної кумуляції воєнно-політичних і макроекономічних ризиків демонструють обмежену ефективність.

Автор справедливо акцентує увагу на тому, що сучасна нестабільність бізнес-середовища в Україні набула перманентного характеру. Це спричинило глибокі деформації ринкових інститутів, логістичних ланцюгів та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. У таких обставинах адаптивність підприємницької діяльності стає не просто конкурентною перевагою, а базовою умовою виживання та збереження економічного потенціалу держави.

Особливої наукової ваги роботі надає фокус на необхідності переходу від реактивного антикризового управління до проактивних стратегій. Рецензоване дослідження своєчасно пропонує вирішення питань превентивної діагностики та сценарного моделювання, що є критично важливим для мінімізації наслідків волатильності валютного ринку, інфляційного тиску та обмеженості ресурсів. Окремо слід відзначити увагу автора до інституційного аспекту – обґрунтування нових форматів взаємодії бізнесу та держави в умовах динамічних змін нормативно-правового поля.

Таким чином, науковий пошук автора спрямований на заповнення суттєвих прогалин у методології адаптивного управління, що робить дисертаційну роботу актуальною як для розвитку економічної науки, так і для реального сектору економіки України.

Тема дисертаційної роботи Ерстенюка Тараса Миколайовича відповідає освітньо-науковій програмі 073 «Менеджмент» третього рівня вищої освіти Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Дисертаційна робота виконана у відповідності до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в рамках наукового дослідження кафедри економіки та фінансів за темою «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (2024-2027 рр., державний реєстраційний номер 0124U003478).

2. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи.

У дисертаційній роботі Ерстенюка Т. М. отримано наступні наукові результати:

– вперше обґрунтовано та апробовано економіко-математичну модель вибору стратегічних траєкторій розвитку, що базується на синтезі внутрішнього ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання зі стохастичними сценаріями зовнішніх змін. Це забезпечує кількісну верифікацію рівня адаптивності та превентивне динамічне прогнозування, що суттєво мінімізує часовий лаг управлінської реакції в умовах турбулентності;

– удосконалено:

– методичний підхід до оцінювання інтегрального коефіцієнта впливу зовнішніх чинників (КВЗЧ) на функціонування суб'єкта господарювання. На відміну від існуючих, запропонований підхід базується на поєднанні PESTLE-аналізу з бальним оцінюванням інтенсивності економіко-політичних чинників. Це забезпечує формалізацію якісних параметрів середовища у кількісні індикатори стійкості, що дозволяє ідентифікувати критичні межі адаптивності та обґрунтовувати диференційовані управлінські рішення в межах розробленої оціночної шкали;

– структуру адаптаційного механізму управління, який поєднує постійний моніторинг ризиків, швидке маневрування ресурсами та контроль у єдиний цикл. Специфікою є алгоритм поетапної мобілізації мультимодальних ресурсів (фінансових, цифрових, логістичних) для нейтралізації деструктивних чинників зовнішнього середовища;

– прикладний інструментарій діагностики стану суб'єкта господарювання в нестабільному середовищі шляхом побудови оціночної матриці, яка показує зв'язок між ризиком банкрутства та силою зовнішнього тиску. Це допомогло обґрунтувати, як одночасне використання релокації, цифровізації та підтримки держави робить бізнес-моделі гнучкими та стійкими до ризиків;

– набули подальшого розвитку: понятійно-категоріальний апарат та ретроспективна оцінка генезису підприємництва, зокрема в частині уточнення дефініцій «підприємництво в умовах нестабільності» та «антикризове управління». Це дозволило ідентифікувати циклічність інституційних бар'єрів

та визначити пріоритети державної підтримки для відновлення потенціалу бізнесу в післявоєнний період.

Усі результати дисертаційної роботи Ерстенюка Т. М. отримані ним одноосібно, а в публікаціях у співавторстві вказано особистий внесок автора. Самостійність дослідження підтверджується глибоким аналізом першоджерел, зокрема статистичної звітності суб'єктів господарювання, нормативно-законодавчих актів та профільних наукових публікацій. Здобувач самостійно синтезував інформацію міжнародних інституцій та державних програм для обґрунтування власних наукових пропозицій.

3. Практична цінність одержаних результатів.

Практична цінність дисертаційної роботи Ерстенюка Т. М. полягає у створенні дієвого інструментарію, який дозволяє бізнесу мінімізувати втрати від кризових явищ та зберігати темпи розвитку. Запропоновані автором рішення мають прикладний характер і можуть бути впроваджені на декількох рівнях:

– на рівні суб'єктів господарювання: впровадження адаптаційного механізму та економіко-математичної моделі дає можливість компаніям заздалегідь діагностувати критичні стани, обирати найбільш безпечні шляхи розвитку та оперативно змінювати бізнес-процеси (логістику, збут, фінанси) відповідно до змін у політичній та економічній ситуації;

– на рівні державних органів та бізнес-асоціацій: використання розробленого інтегрального показника (КВЗЧ) та аналіз бар'єрів для бізнесу дозволяють формувати ефективні програми підтримки підприємництва. Це сприяє вдосконаленню співпраці держави та приватного сектору, а також створенню стабільного бізнес-клімату навіть в сучасних умовах.

Практичне значення дисертаційної роботи підтверджується впровадженням результатів дослідження в діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 22.12.2025 р. №718), Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної державної (військової) адміністрації (довідка від 20.01.2026 р. № 03/1-16/138) та ТОВ «СЕ Борднетце-Україна» (довідка від 03.03.2026 р. № 116).

Крім того, матеріали дисертації використовуються у навчальному процесі Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя під час викладання дисциплін «Антикризовий менеджмент» (довідка від 09.02.2026 р. № 2/28-190) і «Підприємництво та стартап», «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків», «Стратегічне управління бізнесом» (довідка від 09.02.2026 р. № 2/28-191).

4. Повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях, дотримання вимог академічної доброчесності.

Основні положення дисертації висвітлено у 16 публікаціях, з них 4 – статті у наукових фахових виданнях України та 12 публікацій за матеріалами міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Таким чином, щодо кількості та якості публікацій виконано вимоги «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.

Науковий доробок Ерстенюка Т. М., представлений у фахових виданнях, повною мірою та всебічно розкриває основні положення та висновки дисертаційного дослідження.

Рецензування роботи засвідчило високий рівень дотримання стандартів академічної доброчесності. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело, що демонструє наукову коректність здобувача. За результатами експертного аналізу в дисертації Ерстенюка Т. М. не виявлено ознак плагіату чи інших порушень академічної етики.

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

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені в дисертації, характеризуються високим ступенем обґрунтованості. Вони

базуються на фундаментальних засадах сучасної економічної науки, ґрунтовному аналізі доробку провідних вітчизняних і зарубіжних учених, а також на чинній нормативно-правовій базі України.

Достовірність отриманих результатів забезпечується: використанням репрезентативної інформаційної бази (аналізом офіційної статистичної звітності, результатами емпіричних досліджень та експертних опитувань суб'єктів господарювання); застосуванням комплексного методологічного апарату (поєднанням якісного аналізу – модернізований PESTLE-аналіз – із кількісними методами: розрахунок КВЗЧ та економіко-математичне моделювання стратегічних траєкторій); логічною послідовністю викладу.

Наочність та доказовість результатів підсилюється значною кількістю ілюстративного матеріалу (таблиць, графіків, схем), що дозволяє комплексно сприймати динаміку показників і структуру розробленого адаптаційного механізму.

Високий рівень достовірності підтверджується позитивною апробацією основних ідей на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, публікаціями у фахових виданнях, а також наявністю довідок про практичне впровадження результатів у діяльність підприємств та органів влади. Дисертація пройшла фахову експертизу на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, де отримала високу оцінку наукової спільноти.

Оцінка змісту дисертації.

Дисертаційна робота складається із вступу, трьох розділів основної частини, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 343 сторінки, з яких основний текст дисертації – 200 сторінок. Дисертаційна робота містить 243 позиції списку використаних джерел та 24 додатки.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено об'єкт, предмет і методологічний апарат дослідження. Чітко сформульовано наукову новизну та практичне значення результатів, що свідчить про глибоке розуміння проблематики дослідження.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади функціонування підприємництва в умовах нестабільності» здобувач здійснює ґрунтовний аналіз сутності підприємницької діяльності. Особливої уваги заслуговує авторське уточнення понятійного апарату та дослідження впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників на дільність суб'єктів господарювання. Теоретичний базис розділу дозволив автору перейти до розроблення методики оцінювання впливу зовнішнього середовища через інтегральний коефіцієнт (КВЗЧ).

Другий розділ «Діагностика стану та ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності» має виражений аналітичний характер. Автор проводить комплексне оцінювання динаміки розвитку бізнесу в Україні, ідентифікує ключові ризики та бар'єри. Важливим здобутком розділу є апробація методики КВЗЧ на прикладі конкретних суб'єктів господарювання, що дозволило класифікувати рівень дестабілізації їхнього середовища та визначити критичні зони стійкості.

У третьому розділі «Стратегічні орієнтири підвищення ефективності управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності» представлено ключові практичні результати. Автор розробляє та апробує економіко-математичну модель вибору траєкторій розвитку, обґрунтовує структуру адаптаційного механізму та пропонує комплекс організаційно-економічних інструментів (релокація, цифровізація, ДПП). Сформовані рекомендації спрямовані на забезпечення гнучкості бізнес-моделей в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

У висновках узагальнено результати дослідження, підтверджено виконання всіх поставлених завдань та сформульовано теоретичні й практичні рекомендації, які мають наукову новизну та прикладну цінність.

У додатках дисертаційної роботи наведено довідково-ілюстративні матеріали, які доповнюють і розширюють основний зміст дослідження, а також представлені довідки про впровадження її результатів.

6. Відповідність дисертаційної роботи вимогам МОН України.

Представлена дисертація характеризується чіткою структурою та логічною послідовністю викладу. Теоретичні положення роботи органічно поєднуються з практичним аналізом та підтверджуються апробацією у фахових наукових публікаціях. Автору вдалося продемонструвати цілісний самостійний підхід до вирішення складного наукового завдання – адаптації бізнесу до умов перманентної нестабільності.

За змістом, оформленням, важливістю та глибиною вирішення наукових проблем подана дисертаційна робота Ерстенюка Тараса Миколайовича повністю відповідає вимогам спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

7. Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

Рецензована дисертація є цілісною самостійною науковою працею, у якій чітко простежується авторський підхід до вирішення актуальної проблематики управління підприємницькою діяльністю в умовах нестабільності. Разом з тим, глибина та складність досліджуваної теми зумовлюють наявність певних положень дискусійного характеру та окремих зауважень:

1. Робота значно виграла б від представлення у першому розділі більш розгорнутого порівняльного аналізу вітчизняних і зарубіжних моделей управління в умовах нестабільності. Це дозволило б ще виразніше ідентифікувати специфіку українського бізнес-середовища, глибокий аналіз якого автор демонструє у наступних розділах дисертації.

2. Автором проведено ґрунтовний аналіз ефективності існуючих систем управління та адаптаційних спроможностей представників різних галузей, проте дослідження виглядало б ще переконливіше, якби в методиці оцінювання (п. 2.2) було відображено диференційовані порогові значення стійкості залежно від масштабу діяльності суб'єктів господарювання, адже для великих капіталомістких компаній і представників малого бізнесу критичні рівні фінансової ліквідності та запасу міцності мають об'єктивні розбіжності.

3. Автор використовує термін «адаптивні стратегії», проте в роботі не до кінця розкрито алгоритм їх оперативної трансформації у випадку різкої зміни політичної ситуації. Варто уточнити часові лаги між моніторингом загроз та реалізацією стратегічних коректив.

4. При оцінюванні фінансової спроможності (п. 2.2) основна увага зосереджена на показниках ліквідності та стійкості. Доцільно було б додатково акцентувати увагу на показниках інвестиційної привабливості як вагомому елементі довгострокової адаптивності суб'єктів господарювання, що лише посилює аналітичну глибину даного підрозділу.

5. Наукова цінність третього розділу підвищилася б за умови надання більш наочного порівняльного прогнозу результатів діяльності підприємств за сценаріями «з впровадженням» та «без впровадження» розробленого інструментарію. Це б дозволило ще чіткіше продемонструвати прикладну ефективність запропонованих автором стратегічних орієнтирів.

Проте, наведені дискусійні положення та окремі зауваження не знижують позитивної оцінки теоретичної, методичної та практичної цінності дисертаційної роботи, адже вони мають корисне значення як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Висновки щодо дисертації в цілому

Дисертаційна робота Ерстенюка Тараса Миколайовича на тему: «Механізми управління підприємницькою діяльністю в умовах економічної та політичної нестабільності» засвідчує, що дослідження є завершеною та цілісною науковою працею, виконаною на високому науковому рівні.

Отримані результати дисертаційної роботи відповідають освітньо-науковій програмі підготовки докторів філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування») та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України № 40 від 12.01.2017 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» із 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.

На основі вищевикладеного, вважаю, що дисертант Ерстенюк Тарас Миколайович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри управління інноваційною
діяльністю та сферою послуг
Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя



Юліана Шерстюк
Підпис
засвідчую:
Начальник

Роман ШЕРСТЮК