

## ВІДГУК

офіційного опонента Птащенко О.В.

на дисертаційну роботу Андрія Івановича Дімчогло

на тему «Розвиток підприємницьких структур у посткризових умовах», яку

подано до здобуття ступеня доктора філософії

за спеціальністю 073 Менеджмент

**Ступінь актуальності обраної теми.** Актуальність дисертаційного дослідження визначається потребами практики управління підприємницькими структурами в умовах посткризового відновлення економіки України. Внаслідок пандемії, воєнних дій та пов'язаних із ними економічних потрясінь значна частина підприємств опинилася в умовах обмежених ресурсів, порушених бізнес-процесів та нестабільного попиту.

У цих умовах особливої важливості набуває розроблення ефективних управлінських рішень, спрямованих на відновлення діяльності підприємств, оптимізацію бізнес-процесів та впровадження інноваційних моделей розвитку. Запропоновані у дисертації підходи мають прикладне значення для суб'єктів господарювання, що функціонують у складних економічних умовах, що підтверджує актуальність обраної теми.

Актуальність теми дисертаційної роботи підтверджується використанням результатів дисертаційної роботи у наукових дослідженнях у Східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля (м. Київ). При виконанні теми Е-03-25 «Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону» автором визначено особливості державного регулювання підприємництва в посткризовий період. При виконанні теми «Відновлення національної туристичної індустрії та сфери гостинності через соціальний діалог в регіонах України» (номер державної реєстрації 0123U102229, 2023-2025 рр.) автором визначено інноваційні орієнтири для підприємництва в умовах подолання кризових явищ. При виконанні теми «Оцінка та розвиток економічного потенціалу Закарпатської

області: проблеми, можливості та стратегічні напрями розвитку», (номер державної реєстрації 0124U003892, 2024-2025 рр.) автором здійснено формування інструктивних матеріалів з підвищення ефективності бізнес-процесів підприємницьких структур після завершення кризи.

Отже, тема дисертаційної роботи А.І. Дімчогла, в якій надано розв'язання проблеми розвитку підприємницьких структур у посткризових умовах, є актуальною і своєчасною.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** За результатами аналізу положень дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача, зарахованих за темою дослідження, можна сформулювати висновки щодо належного рівня обґрунтованості та достовірності отриманих наукових результатів.

Обґрунтування актуальності теми дисертації є переконливим і відповідає сучасним умовам функціонування підприємницьких структур у період посткризового відновлення економіки, зокрема з урахуванням наслідків пандемії та воєнного стану. Дисертаційна робота характеризується логічною побудовою, внутрішньою цілісністю та послідовністю викладення матеріалу, що дозволяє чітко простежити взаємозв'язок між поставленою метою, завданнями та отриманими результатами.

Методологічною основою дослідження слугує сукупність загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, які використано комплексно та коректно. У роботі застосовано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, класифікації та типологізації, економіко-статистичні методи, метод експертних оцінок, а також методи моделювання, що забезпечило всебічне дослідження процесів розвитку підприємницьких структур у посткризових умовах.

Теоретичною основою дослідження виступають положення сучасних теорій менеджменту, інноваційного розвитку, антикризового управління та економіки підприємства, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних

учених. Використання широкої теоретичної бази дозволило автору сформулювати обґрунтовані наукові положення щодо розвитку підприємництва, зокрема у сфері туризму та рекреації.

Достовірність результатів дисертаційної роботи забезпечується використанням адекватного інструментарію дослідження, широкою інформаційною базою, що включає офіційні статистичні дані, нормативно-правові акти, аналітичні матеріали та наукові джерела, а також апробацією отриманих результатів на науково-практичних конференціях і їх впровадженням у діяльність підприємницьких структур.

Об'єкт, предмет і мета дослідження визначено коректно, вони відповідають обраній темі та окреслюють проблемне поле дослідження, що знайшло відображення у змісті дисертаційної роботи.

Сформульовані у дисертації висновки, пропозиції та рекомендації відзначаються логічністю, послідовністю та практичною спрямованістю, зокрема у частині удосконалення інструментів антикризового управління, розвитку інноваційних напрямів підприємництва та підвищення ефективності бізнес-процесів у туристичній сфері.

Сукупність наведених положень дозволяє зробити висновок про достатній рівень обґрунтованості, достовірності та наукової значущості результатів дисертаційної роботи.

**Новизна та значення наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації за її темою.** За результатами вирішення у дисертаційній роботі сукупності поставлених завдань отримано результати, яким властива наукова новизна.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, а також основними науковими публікаціями здобувача дозволяє виокремити сформульовані автором найбільш суттєві теоретичні та прикладні положення, які характеризуються науковою новизною та відображають особистий внесок автора у вирішення важливого наукового завдання – розроблення теоретичних,

методологічних і прикладних засад розвитку підприємницьких структур у посткризовий період.

Науковою новизною відзначається запропонована автором системна типологія напрямів адаптації малого та середнього бізнесу до умов посткризового розвитку (пп. 2.3), яка, на відміну від існуючих підходів, враховує багатовимірний характер кризових впливів, зокрема одночасну дію пандемічних та воєнних факторів, і охоплює організаційно-управлінський, економіко-фінансовий, маркетинговий, операційно-технологічний, соціально-гуманітарний та нормативно-правовий вектори. Запропонований підхід сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та адаптивності підприємницьких структур до умов нестабільного середовища.

Варто відзначити удосконалений у дослідженні методичний підхід до оцінювання результативності бізнес-процесів підприємств туристичної сфери, який, на відміну від існуючих, базується на інтеграції кластерного аналізу, системи згортання критеріїв та інструментів нечіткої логіки, що дозволяє враховувати специфіку функціонування туристичного бізнесу, забезпечує інтеграцію кількісних і якісних показників та формування узагальненого інтегрального показника ефективності (стор. 123-126).

Автором обґрунтовано доцільність розвитку інструментарію державної підтримки підприємництва, зокрема через удосконалення підходів до визначення меж бюджетного фінансування суб'єктів туристичної індустрії на основі комплексної оцінки туристичної привабливості, рівня розвитку інфраструктури, прогнозованого туристичного потоку та економічної ефективності проєктів (138-140). Це дозволяє підвищити ефективність використання державних ресурсів і сприяти розвитку інноваційних напрямів підприємництва.

Цілком логічною є позиція автора щодо розвитку інноваційних напрямів підприємництва у посткризовий період, зокрема обґрунтування перспектив глемпінг-індустрії як інноваційної бізнес-моделі у сфері туризму та рекреації, яка відповідає сучасним тенденціям екологізації, мобільності та внутрішнього

туризму (стор. 96-98).

У дисертаційному дослідженні набули подальшого розвитку такі наукові положення:

удосконалення підходів до формування системи антикризового управління підприємницькими структурами, орієнтованої на підвищення їх гнучкості, адаптивності та інноваційної активності (пп. 2.1);

розвиток інструментарію антикризового моделювання бізнес-процесів, який дозволяє враховувати фактори невизначеності та забезпечувати ефективне функціонування підприємств у посткризових умовах (пп. 2.3);

формування стратегічних засад розвитку підприємницьких структур у туристично-рекреаційній сфері з урахуванням сучасних викликів та можливостей економічного відновлення (пп. 3.3).

Заявлену наукову новизну результатів дослідження є підстави визнати доведеною. За рівнем наукової новизни результати виконаного дослідження відповідають вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Результати проведеного аналізу положень, висновків та результатів дослідження дозволяють зробити висновок, що вони відповідають вимогам щодо наукової новизни, обґрунтованості та достовірності, є результатом самостійної наукової роботи здобувача та становлять як науковий, так і практичний інтерес.

Практичне значення отриманих результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємницьких структур, а також використанням у навчальному процесі закладу вищої освіти, що засвідчується відповідними документами, наведеними у додатках до дисертації.

Результати дослідження доведено до рівня практичного використання у вигляді методичних і прикладних розробок, зокрема інструментарію оцінювання ефективності бізнес-процесів, підходів до визначення обсягів державної підтримки, а також рекомендацій щодо розвитку інноваційних бізнес-моделей у сфері туризму.

**Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації.** Кількість наукових праць за темою дисертаційної роботи загальним обсягом 8,2 д.а. (особисто автору належить 5,1 д.а.) та повнота відображення в них основних положень дослідження відповідають чинним вимогам щодо публікації результатів дослідження для дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Ознайомлення з публікаціями здобувача дозволяє стверджувати, що в них висвітлені основні положення дослідження. Основні теоретичні та прикладні положення та результати дослідження доповідалися й схвалені на науково-практичних конференціях різного рівня.

**Відсутність (наявність) академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації.** Академічний плагіат (використання чужих ідей, тексту без належного посилання на джерело) в аналізованій дисертаційній роботі відсутній, про що свідчать результати перевірки дисертаційної роботи на плагіат з використанням програмного засобу перевірки на плагіат Strikeplagiarizm.com: встановлено високу унікальність тексту, правомірність запозичень визнано обґрунтованим (загальноприйняті терміни та цитування інших авторів з посиланням на них) (лист Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля МОН України від 12.11.2025 № 2/11).

Фактів фабрикації (придумані дані, неіснуючі факти або сфальшована інформація) та фальсифікації (зміна, підробка, спотворення даних або результатів дослідження) висновків, даних, результатів розрахунків, правил їхньої інтерпретації у дисертаційній роботі не виявлено.

**Зауваження та дискусійні питання стосовно положень дисертації.** Позитивна оцінка результатів дослідження Дімчогла А.І. не виключає деякі зауваження, які у тому числі можуть послугувати підставою для дискусії на захисті дисертації. Суть цих зауважень полягає у такому.

1. У роботі наведено порівняльний аналіз антимонопольного регулювання (табл. 1.1) та обсягів державної підтримки економіки під час пандемії (табл. 1.2), однак їх використання має переважно описовий характер. Зокрема, не проведено глибокого кореляційного або причинно-наслідкового аналізу між рівнем державної підтримки та ефективністю функціонування МСП; не обґрунтовано, яким чином ці показники впливають на формування запропонованих автором інструментів антикризового управління; відсутня інтеграція результатів аналізу у подальші розділи дисертації. У результаті наведені таблиці виконують ілюстративну, але не повною мірою аналітичну функцію.

2. У дисертації використано значну кількість рисунків (28), однак частина з них має переважно узагальнюючий або схематичний характер і не містить достатнього аналітичного навантаження. Наприклад, окремі рисунки дублюють текстові положення без їх поглиблення та не завжди наведено джерела даних або методику побудови. Також відсутні складні аналітичні візуалізації (діаграми залежностей, моделі, сценарні графіки). Це знижує рівень візуальної доказовості отриманих результатів.

3. Автором запропоновано інструментарій визначення верхніх і нижніх меж бюджетного фінансування для суб'єктів туристичної індустрії (стор. 138-140), однак методика його застосування розкрита недостатньо. Зокрема, не наведено чітких формул або алгоритмів розрахунку, не визначено вагові коефіцієнти факторів, відсутній приклад повного розрахунку на конкретному кейсі. Це ускладнює практичне використання запропонованого підходу органами державного управління.

4. У дисертації зазначено використання статистичних даних, експертних оцінок та аналітичних матеріалів, однак не конкретизовано обсяг вибірки експертного опитування та відсутній опис процедури збору та обробки даних. Також в роботі не наведено перевірки достовірності результатів. Це знижує рівень репрезентативності отриманих висновків.

5. Структура дисертації загалом є логічною, однак спостерігається

певна диспропорція між теоретичною та прикладною частинами. Наприклад, перший розділ має переважно оглядовий характер, а другий і третій розділи містять значно більше авторських розробок. Також окремі підрозділи (пп. 2.3) мають описовий характер і могли б бути більш аналітично насиченими.

6. У роботі запропоновано низку практичних рекомендацій щодо розвитку підприємництва (пп. 3.3), зокрема у сфері туризму та глемпінг-індустрії, однак недостатньо уваги приділено оцінці ризиків їх реалізації. Зокрема, не розглянуто безпекові та інвестиційні ризики в умовах воєнного стану, ризики низького попиту на внутрішній туризм. Це обмежує повноту практичних рекомендацій.

Надані зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, проведеного А.І. Дімчоглом на належному науковому рівні.

**Загальний висновок.** За результатами ознайомлення з дисертацією Дімчогла А.І. є підстави констатувати таке.

Дисертаційна робота на тему «Розвиток підприємницьких структур у посткризовий період» є завершеним науковим дослідженням актуальної наукової проблеми, результатам якого властиві наукова новизна, теоретичне та практичне значення. Мету дослідження досягнуто, поставлені завдання вирішено. Результати вирішення поставлених завдань дослідження відображено у висновках до кожного з розділів і у загальних висновках дисертації.

Зміст дисертаційної роботи відповідає заявленій темі та поставленій меті дослідження. Наукові результати, що містяться у дисертації, відповідають спеціальності 073 Менеджмент, за якою робота подана до захисту.

Дисертаційну роботу написано з дотриманням вимог наукового стилю і оформлено відповідно до вимог Держстандарту. Основні положення та результати виконаного дослідження опубліковано із дотриманням чинних вимог до публікації результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

За результатами аналізу представленої дисертаційної роботи та за змістом відгуку є підстави стверджувати, що дисертаційна робота А.І. Дімчогла за формальними та змістовними ознаками відповідає вимогам пунктів пп. 6, 7, 8 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 та основними положеннями «Вимог до оформлення дисертації» (затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40), а її автор Дімчогло Андрій Іванович заслуговує на присудження за результатами публічного захисту ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної  
кібернетики та інформатики  
Західноукраїнського національного  
університету Міністерства освіти і  
науки України (м. Тернопіль)

Олена ПТАЩЕНКО

