

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 12366  
Хмельницького національного  
університету,  
д.е.н., професору Валентині Стадник

## РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, проректора з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету Лопатовського Віктора Григоровича на дисертаційну роботу Захарчук Наталії Миколаївни на тему: «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Сучасні умови функціонування промислових підприємств характеризуються високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, посиленням воєнно-політичної нестабільності, загостренням ресурсних, логістичних, інституційних та ринкових проблем, що обумовлює необхідність своєчасної адаптації системи управління до нових викликів. За таких умов особливого значення набуває система забезпечення економічної безпеки підприємства, яка покликана не лише своєчасно ідентифікувати та нейтралізувати загрози, а й формувати підґрунтя для стабільного функціонування, адаптації та розвитку суб'єкта господарювання. Водночас така система не може залишатися статичною, оскільки зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі потребують її постійного оновлення, удосконалення механізмів функціонування та перегляду управлінських рішень. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах повномасштабної війни, коли виникли нові типи викликів і загроз, що потребують від менеджменту промислових

підприємств оперативного, гнучкого й науково обґрунтованого реагування. Саме тому проблематика управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств є надзвичайно актуальною, а дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни, спрямована на розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ такого управління, має вагомим значення як для розвитку економічної науки, так і для формування дієвих прикладних рішень у сфері економічної безпеки підприємств. У роботі обґрунтовано підходи до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства, ідентифікації тригерів змін, діагностики організаційних передумов їх реалізації, побудови механізму та моделі управління змінами, що підсилює наукову і практичну цінність дисертаційного дослідження.

Актуальність теми дослідження підтверджується також її відповідністю напрямкам науково-дослідної роботи Хмельницького національного університету. Дисертацію виконано в межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації 0125U003350), у рамках якої авторкою розроблено та апробовано науково-методичний підхід до діагностування організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Такий зв'язок із тематикою наукових досліджень університету свідчить про належну наукову вмотивованість дисертаційної роботи, її цілісність, логічну завершеність та практичну спрямованість. Отримані результати мають теоретичне значення для подальшого розвитку безпекології та прикладну цінність для вдосконалення управлінських процесів на промислових підприємствах в умовах нестабільності та трансформаційних змін.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації**

Викладені в дисертаційній роботі Захарчук Н. М. наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими і достовірними, що

підтверджується належним теоретико-методологічним підґрунтям дослідження, логікою побудови роботи, використанням сучасного наукового інструментарію, а також апробацією та практичним впровадженням одержаних результатів. Теоретичну основу дисертації становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань економічної безпеки підприємств, управління змінами, стратегічного менеджменту, адаптації підприємств до умов турбулентного середовища, а також наукові підходи до формування та розвитку систем забезпечення економічної безпеки підприємств. У роботі послідовно простежується авторський підхід до уточнення базових категорій безпекології, обґрунтування ієрархії пов'язаних понять та визначення місця змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Емпіричну основу дослідження становлять нормативно-правові акти, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна документація підприємств, результати опитування фахівців та менеджменту різних рівнів, а також матеріали власних досліджень авторки. Така інформаційна база є достатньою для проведення комплексного наукового дослідження та формування аргументованих висновків щодо управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Важливо, що авторкою поєднано теоретичні узагальнення з аналізом практики функціонування промислових підприємств, зокрема підприємств Хмельницької області, що посилює прикладний характер отриманих результатів.

Достовірність наукових результатів забезпечується також використанням системного підходу та комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних меті, завданням, об'єкту і предмету дисертаційної роботи. У процесі дослідження застосовано методи логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, концептуального моделювання, економіко-статистичного й порівняльного аналізу, групування, індексного методу, аналізу часових рядів,

діагностування, інтегрального оцінювання, ранжування, експертного оцінювання, системно-структурного та процесного моделювання, а також методи верифікації, апробації та графічного подання результатів. Використаний інструментарій дозволив авторці належно обґрунтувати наукову новизну положень дисертації, зокрема щодо побудови механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, розроблення підходу до діагностики організаційних передумов реалізації змін і формування моделі пріоритизації змін у підсистемах СЕБП.

Про належний ступінь обґрунтованості результатів дисертаційної роботи свідчить і те, що сформульовані авторкою наукові положення логічно пов'язані між собою, відповідають поставленій меті та визначеним завданням дослідження. Наукові результати мають внутрішню цілісність: від уточнення категорійного апарату безпекології та обґрунтування ролі змін як детермінант трансформації системи економічної безпеки підприємства – до формування механізму управління змінами, побудови рамкової моделі пріоритизації змін та її апробації на конкретних промислових підприємствах. Це свідчить про послідовність наукового пошуку та завершеність дослідження.

Обґрунтованість і достовірність висновків та рекомендацій дисертації підтверджуються апробацією результатів дослідження на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а також наявністю публікацій за темою дисертації. За темою дисертаційної роботи опубліковано 12 наукових праць, з яких 6 статей – у наукових фахових виданнях України, а 6 публікацій додатково відображають результати дослідження. Це засвідчує належний рівень наукової апробації основних положень дисертації та їх відповідність чинним вимогам до робіт такого рівня.

Таким чином, зміст дисертації Захарчук Наталії Миколаївни, її теоретична та емпірична база, використані методи дослідження, належний рівень апробації результатів, а також практичне впровадження одержаних розробок дають підстави стверджувати, що наукові положення, висновки та

рекомендації, викладені у дисертаційній роботі на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», є обґрунтованими, достовірними та мають наукову і практичну цінність.

### **Зміст дисертаційної роботи**

Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 281 сторінку. Обсяг основного тексту дисертації становить 188 сторінок.

Дисертаційна робота має цілісну, логічно виважену та завершену структуру, є послідовно побудованою і повною мірою розкриває визначену мету, поставлені завдання, об'єкт і предмет дослідження. Робота викладена у науковому стилі, належним чином ілюстрована таблицями та рисунками, а зміст її структурних елементів узгоджується з логікою дослідження та відображає авторський підхід до вирішення наукового завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано мету та завдання дослідження, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, окреслено особистий внесок здобувачки, наведено відомості про апробацію результатів і публікації. Окремо акцентовано, що особливої ваги управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств набуло в умовах воєнних викликів, коли виникла потреба в оперативній трансформації управлінських підходів і механізмів реагування на нові загрози.

У першому розділі дисертаційної роботи – «Теоретичні основи управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств» досліджено базові категорії економічної безпеки підприємства, охарактеризовано зміни як детермінанти трансформації системи забезпечення економічної безпеки, узагальнено моделі й інструментарій управління змінами

в цій системі. У межах розділу простежено еволюцію наукових підходів до трактування понять «економічна безпека підприємства» та «система економічної безпеки підприємства», запропоновано авторське бачення сутності цих категорій і розроблено чотирикомпонентну матрицю потенціалу системи економічної безпеки підприємства, яка охоплює функціональний, зростаючий, адаптивний і трансформаційний складники. Важливим результатом першого розділу є також обґрунтування ієрархічного взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства, а також доведення ролі кризових, структурних і трендових викликів як тригерів змін.

У другому розділі – «Дослідження макроекономічного середовища та організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» – проведено аналіз трансформацій макроекономічного середовища та їхнього впливу на систему забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, визначено особливості функціонування промислових підприємств у турбулентних умовах та здійснено діагностику організаційних передумов реалізації змін. Авторкою проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності промислових підприємств, виявлено негативний вплив кризових процесів. Значну увагу приділено підприємствам з виробництва будівельних матеріалів та виробів. У розділі також запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, який апробовано на промислових підприємствах Хмельницької області, що дало змогу визначити інтегральний показник та сформулювати відповідні управлінські дії.

У третьому розділі дисертації – «Формування інструментарію управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» – розроблено механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, реалізовано моделювання пріоритетності

змін у підсистемах економічної безпеки та здійснено верифікацію рамкової моделі на прикладі промислових підприємств Хмельницької області. У межах розділу обґрунтовано структуру механізму, що включає організаційний та індивідуальний контури управління змінами, організаційну й мотиваційну підсистеми, а також ресурсну основу функціонування системи забезпечення економічної безпеки. Визначено режими функціонування механізму – базовий, планової трансформації, прискореної адаптації та антикризовий. Вагомим науково-практичним результатом є побудова рамкової моделі на основі аналітичного мережевого процесу, яка дозволяє визначати глобальні пріоритети як для викликів, так і для підсистем системи економічної безпеки підприємства, що створює підґрунтя для обґрунтованого розподілу управлінської уваги та ресурсів під час реалізації змін.

Висновки до дисертації характеризуються логічністю, послідовністю та належним рівнем узагальнення отриманих результатів. Теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації мають прикладну спрямованість і підтверджуються результатами апробації та впровадження у практичну діяльність підприємств, а також у навчальний процес Хмельницького національного університету.

### **Наукова новизна отриманих результатів**

Наукові положення Захарчук Н. М. сформульовані самостійно та відображають особистий внесок авторки у розвиток економічної науки, зокрема щодо теоретико-методичного обґрунтування та розроблення практичних рекомендацій з управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Найважливішими науковими результатами, які отримано здобувачкою, є такі.

Уперше розроблено модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища, яка базується на порівнянні взаємовпливів організаційних змін підсистем СЕБП та подальшій пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів.

Запропонована модель дає змогу ефективніше реалізовувати організаційні зміни, підвищувати гнучкість управління підприємством, рівень його економічної безпеки, а також здатність до відновлення і розвитку.

Удосконалено механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їхнього впливу та режимів функціонування, а також на узгодженні контурів Prosci – ADKAR – RCT. Це забезпечує цілісне поєднання організаційних, поведінкових і ресурсних складових та дозволяє синхронізувати управлінські рішення з умовами функціонування підприємства, можливостями його операційної системи та персоналу.

Удосконалено науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який, на відміну від наявних підходів, передбачає врахування трьох складових спроможності до реалізації змін, а саме: організаційної, управлінської та поведінкової спроможності персоналу. Це дає можливість визначати допустимий формат трансформацій, зокрема стабілізацію, поетапні зміни, керовані портфельні або масштабовані зміни.

Удосконалено науково-методичний підхід до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства шляхом розроблення чотирикомпонентної матриці, яка диференціює потенціал на функціональний, потенціал зростання, адаптивний і трансформаційний. На відміну від існуючих підходів, запропонована матриця враховує часову спрямованість розвитку суб'єкта господарювання та дозволяє обирати доцільну траєкторію змін у турбулентному середовищі його функціонування.

Набув подальшого розвитку категорійний апарат безпекології щодо сутності понять «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства». На відміну від існуючих підходів, авторське трактування економічної безпеки підприємства акцентує увагу на проактивності, адаптивності, використанні інноваційних технологій,

цифрових рішень та інструментів штучного інтелекту для досягнення цілей бізнесу та забезпечення стратегічного зростання. Водночас поняття потенціалу системи економічної безпеки підприємства розглядається як інтегрована динамічна здатність системи забезпечувати ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства через своєчасну ідентифікацію, попередження, нейтралізацію та адаптацію до викликів на основі наявних і потенційних ресурсів та компетенцій.

Набуло подальшого розвитку теоретичне обґрунтування та ієрархізація базових категорій безпекології з визначенням взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки підприємства та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства. На відміну від наявних підходів, запропоноване розмежування доводить, що потенціал системи економічної безпеки сам по собі не гарантує досягнення результату безпеки, а його трансформація у потенціал забезпечення економічної безпеки відбувається через прийняття управлінських рішень та реалізацію змін.

Набула подальшого розвитку ідентифікація тригерів змін, якими визначено кризові, структурні та трендові виклики, що, на відміну від існуючих підходів, розглядаються як детермінанти трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства та обумовлюють необхідність перегляду пріоритетів, адаптації організаційних структур і вдосконалення механізмів управління підприємством.

### **Теоретичне і практичне значення результатів дисертації**

Теоретичні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Захарчук Наталії Миколаївни, доведено до рівня конкретних науково-методичних і практичних розробок, придатних до використання у діяльності промислових підприємств. Теоретичну цінність мають розвинуті положення безпекології щодо уточнення сутності понять «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної

безпеки підприємства», обґрунтування ієрархії базових категорій безпекології, а також розроблення чотирикомпонентної матриці потенціалу системи економічної безпеки підприємства, що дозволяє визначати траєкторії змін у турбулентному середовищі. Важливе теоретичне значення мають також обґрунтування ролі кризових, структурних і трендових викликів як тригерів змін, удосконалення механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств та розроблення моделі управління змінами у системі економічної безпеки підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих методичних підходів і рекомендацій у процесі управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Зокрема, практичну цінність мають науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін, механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, а також рамкова модель пріоритизації змін у підсистемах СЕБП залежно від характеру викликів. Їх застосування дає змогу менеджменту підприємств своєчасно ідентифікувати потребу у змінах, визначати пріоритетні напрями трансформації, узгоджувати управлінські рішення з наявними ресурсами, організаційною спроможністю та поведінковою готовністю персоналу, що у підсумку сприяє підвищенню рівня економічної безпеки, гнучкості та стійкості підприємств до негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Практичне впровадження результатів дисертаційної роботи підтверджено у діяльності таких підприємств: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження № 01-03/432-2 від 17.12.2025 р.) та ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 10.12.2025 р.). Це засвідчує прикладний характер розроблених рекомендацій та їх корисність для удосконалення управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Отримані результати, наукові розробки та методичні рекомендації автора

використовуються також в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/1 від 27.01.2026 р.), що підтверджує їх теоретико-методичну значущість і можливість застосування у підготовці здобувачів вищої освіти.

### **Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах**

За темою дисертації Захарчук Наталії Миколаївни опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 5,35 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,29 друк. арк. Із загальної кількості публікацій 6 статей опубліковано у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 4,26 друк. арк., з яких особистий внесок авторки становить 3,39 друк. арк.. Крім того, опубліковано 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 1,09 друк. арк., з яких особисто авторці належить 0,9 друк. арк.

Рівень апробації та характер оприлюднення результатів свідчать про достатню повноту висвітлення змісту дисертації в опублікованих працях. Кількість і структура публікацій є достатніми для представлення результатів дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» та відповідають встановленим вимогам щодо апробації й публікації основних результатів дослідження.

### **Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності**

Аналіз тексту дисертаційної роботи Захарчук Н. М. на тему: «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», а також опублікованих за темою дослідження наукових праць дає підстави стверджувати про відсутність ознак порушення авторкою вимог академічної доброчесності. Дисертація містить належні посилання на використані джерела інформації у разі запозичення наукових ідей, положень,

підходів, тверджень та інших відомостей, відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права. Викладені у роботі наукові положення, висновки та рекомендації є результатом самостійного дослідження авторки, а з наукових праць, виконаних у співавторстві, у дисертації використано лише ті ідеї та положення, які належать особисто Захарчук Н. М. Зміст дисертації, її структура, логіка викладення матеріалу, наведені результати апробації, публікації, а також відображений у вступі особистий внесок здобувачки узгоджуються з вимогами академічної доброчесності та підтверджують самостійний характер виконаного дослідження.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні, та їх практичне значення заслуговують на позитивну оцінку. Однак, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження, зокрема:

1. Запропонований підхід до узгодження типів викликів із видами потенціалу СЕБП (функціональним, адаптивним, потенціалом зростання та трансформаційним) (с. 62) є логічним, однак потребує додаткового кількісного або формалізованого обґрунтування вибору відповідного виду потенціалу для кожного типу викликів, оскільки у представленому вигляді він має переважно описовий характер.

2. У підрозділі 2.1 при аналізі макроекономічного середовища та впливу викликів на діяльність промислових підприємств авторкою акцентовано увагу на негативних тенденціях, однак недостатньо розкрито потенційні можливості та позитивні ефекти трансформацій (зокрема цифровізація, релокація бізнесу, розвиток нових ринків), що могло б забезпечити більш збалансований підхід до оцінювання впливу середовища.

3. Представлений організаційний та індивідуальний інструментарій управління змінами є достатньо деталізованим (с. 85–90), однак у роботі не визначено пріоритетність або взаємозв'язок між окремими інструментами,

що може ускладнювати їх практичне застосування, особливо для підприємств з обмеженими ресурсами.

4. У підрозділі 3.2, де обґрунтовується доцільність використання методу аналітичного мережевого процесу для моделювання пріоритетності змін у системі економічної безпеки промислових підприємств, слід позитивно оцінити ґрунтовність математичного опису та спробу формалізації взаємовпливу викликів і підсистем. Водночас викладення матеріалу місцями є надмірно деталізованим і перевантаженим математичними перетвореннями, що певною мірою ускладнює сприйняття логіки авторського підходу. Було б доцільно більш чітко відокремити теоретичне обґрунтування моделі від її прикладного управлінського змісту та подати коротке узагальнення практичного значення запропонованого інструментарію.

Наведені зауваження не зменшують загальної позитивної оцінки представлених у дисертації Захарчук Н. М. здобутків, втім потребують коментарів автора під час захисту дисертаційної роботи.

#### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни на тему: «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею. Отримані в процесі дослідження результати поглиблюють теоретичні та методичні засади управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, а також доведені до рівня практичного використання у діяльності підприємств і в освітньому процесі Хмельницького національного університету.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Захарчук Н. М. на тему: «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», подана на здобуття ступеня доктора філософії, відповідає 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 від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її авторка, Захарчук Наталія Миколаївна, заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

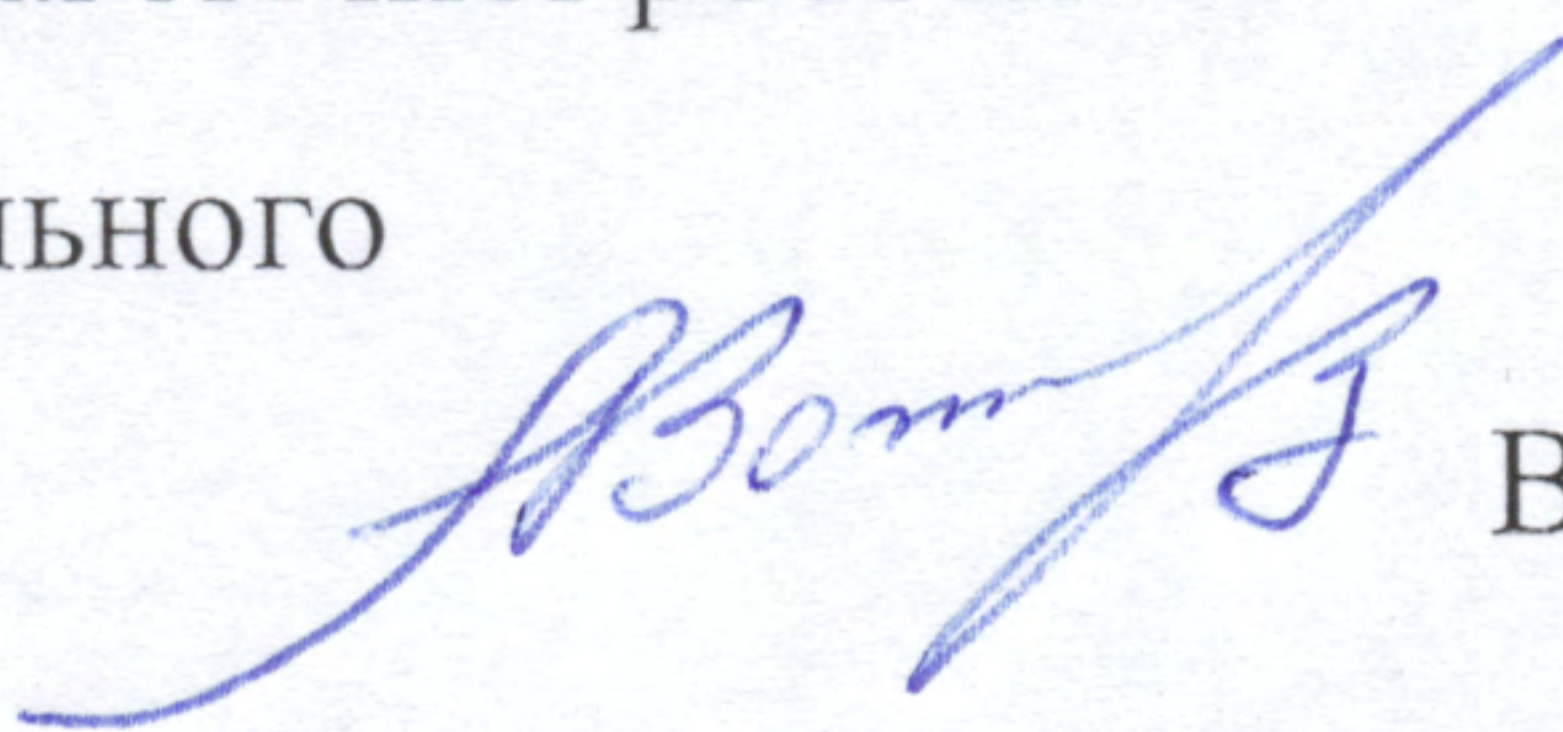
**Рецензент:**

канд.екон.наук, доцент,

проректор з науково-педагогічної роботи

Хмельницького національного

університету



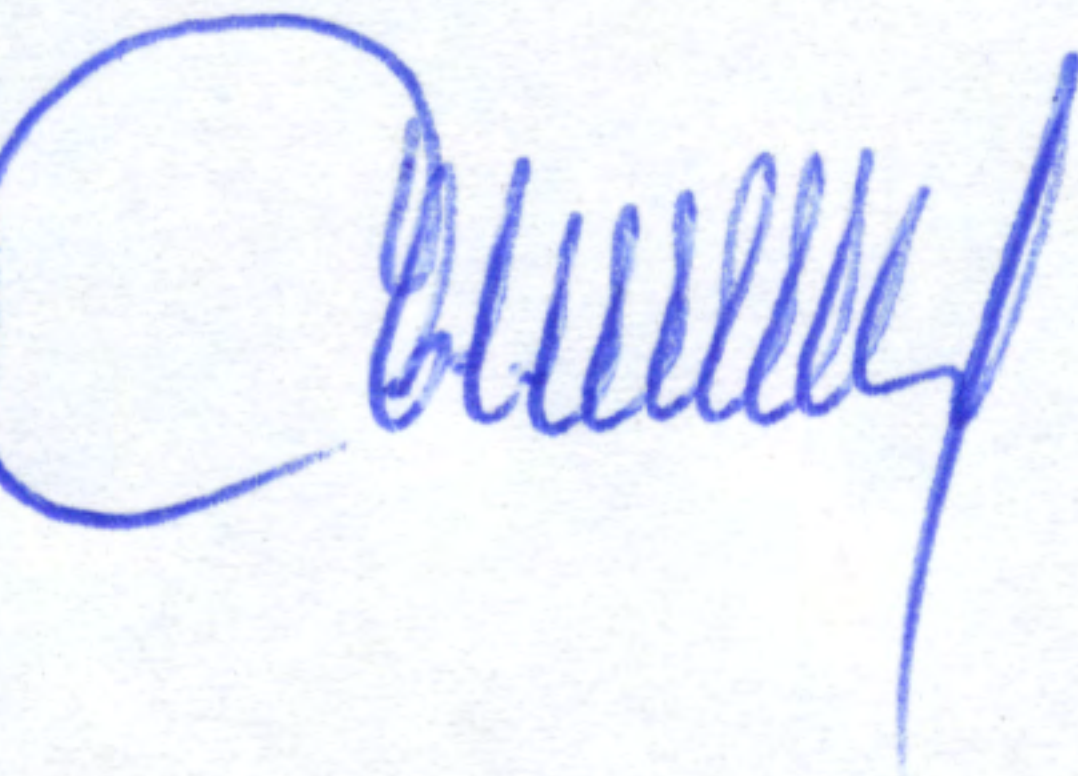
Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

**Підпис засвідчую:**

Проректор з наукової роботи

Хмельницького національного

університету



Олег СИНЮК