

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

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, завідувача
кафедри маркетингу Хмельницького національного університету

Закрижевської Ірини Василівни

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

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена зростанням рівня невизначеності та турбулентності зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств, особливо в період воєнно-політичної нестабільності, економічних криз і структурних трансформацій в Україні. За таких умов система забезпечення економічної безпеки підприємства набуває стратегічного значення, а її ефективність значною мірою залежить від здатності до своєчасних і обґрунтованих змін. Традиційні механізми захисту бізнесу, орієнтовані на збереження стабільності, виявляються малоефективними у протидії сучасним гібридним викликам. Це диктує необхідність переходу від пасивної моделі безпеки до проактивної, де ключовим фактором стійкості стає гнучкість внутрішніх бізнес-процесів та здатність менеджменту оперативно коригувати стратегічні орієнтири відповідно до нових загроз і можливостей. Існуючі наукові підходи не в повній мірі враховують необхідність інтеграції процесів управління змінами із системою економічної безпеки, що обмежує можливості підприємств до адаптації та розвитку. Це визначає потребу у розробленні теоретико-методичних і прикладних засад управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки, що і визначає високу наукову та практичну значущість дисертаційної роботи.

Вище сказане обґрунтовує актуальність та своєчасність дисертаційної

роботи **Захарчук Наталії Миколаївни**, яка спрямована на розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дослідження **Захарчук Наталії Миколаївни** знайшли відображення при виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), у межах якої авторкою обґрунтовано, розроблено та апробовано науково-методичний підхід до діагностування організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи вирізняються високим рівнем наукової обґрунтованості та достовірності, що забезпечується ґрунтовним узагальненням і критичним аналізом значного масиву вітчизняних і зарубіжних наукових джерел з проблем управління змінами та економічної безпеки підприємств, використанням сучасного методичного інструментарію, а також результатами власних емпіричних досліджень авторки. Це дало змогу довести доцільність застосування нових підходів до управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств і сформулювати практично значущі рекомендації щодо підвищення їх стійкості та адаптивності в умовах турбулентного середовища.

Отримані у дисертаційній роботі наукові результати, пропозиції, висновки та рекомендації є науково обґрунтованими та достовірними, що забезпечується застосуванням сучасних методів наукових досліджень, які дають змогу комплексно дослідити процеси управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, серед яких методи: логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного аналізу та узагальнення, структурно-функціонального аналізу, концептуального моделювання, економіко-статистичного та порівняльного аналізу, групування, індексного методу, аналізу часових рядів, діагностування, інтегрального оцінювання, ранжування, експертного оцінювання, системно-структурного та процесного моделювання, верифікації та апробації, графічного методу.

Авторкою проведено якісне дослідження із використанням ґрунтовної

бази вітчизняних та зарубіжних джерел, що включені до списку літератури (175 найменувань). Це свідчить про глибоке опрацювання обраної проблематики, що знайшло своє відображення у науковій аргументації всіх окреслених положень та формулюванні висновків дисертації.

Високий рівень достовірності наукових розробок, отриманих у дисертації, підтверджується застосуванням у процесі дослідження: актуальних даних, зокрема правових та нормативних документів Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, актуальної вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, офіційних статистичних даних, фінансової звітності і первинної документації досліджуваних підприємств, матеріалів особистих досліджень автора. Наукові положення, результати, висновки дисертаційної роботи підтверджуються публікаціями у наукових виданнях та їх апробацією на науково-практичних конференціях. Достовірність наукових висновків і рекомендацій засвідчується їх практичним впровадженням.

Твердження та аргументація авторки дисертації виглядають переконливими. Структура роботи є логічною та послідовною, відповідає поставленим завданням.

В цілому достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки та вирішенням наукового завдання – розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Зміст дисертаційної роботи

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту дисертації становить 188 сторінок. Робота містить 64 таблиці, 24 рисунки, анотацію, список використаних джерел із 175 найменувань.

Дисертаційна робота характеризується логічною, завершеною структурою та послідовною побудовою, повною мірою висвітлює наповнення визначених розділів. Зміст дисертації відповідає меті і завданням дослідження. Робота написана у науковому стилі, проілюстрована відповідними рисунками, таблицями, графіками.

У вступі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено предмет та об'єкт, наукову новизну і практичне значення одержаних результатів дослідження, наведено відомості про апробацію і впровадження.

У першому розділі «Теоретичні основи управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств» розкрито сутність базових категорій економічної безпеки підприємства та системи її забезпечення, досліджено еволюцію наукових підходів до їх трактування. Визначено роль змін як основної детермінанти трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємств, обґрунтовано необхідність їх цілеспрямованого та системного управління в умовах турбулентного середовища. Окреслено взаємозв'язок між викликами зовнішнього і внутрішнього середовища та процесами змін, а також узагальнено сучасні моделі та інструменти управління змінами з позиції їх адаптації до специфіки системи забезпечення економічної безпеки підприємств.

У другому розділі роботи «Дослідження макроекономічного середовища та організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» авторкою здійснено комплексний аналіз трансформацій зовнішнього середовища та їхнього детермінуючого впливу на функціонування суб'єктів господарювання. На основі проведеного моніторингу виокремлено кризові, структурні та трендові виклики, ідентифіковано причини їх виникнення та потенційні наслідки для стабільності бізнесу.

Спираючись на отримані емпіричні дані, розроблено науково-методичний підхід до оцінювання організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропонований підхід базується на використанні двокомпонентного показника, що інтегрує фінансово-ресурсну спроможність (здатність забезпечити трансформації ресурсно) та процесно-інституційну зрілість.

Результати апробації даного інструментарію на промислових підприємствах Хмельницької області підтвердили його практичну ефективність. Розрахунок інтегрального показника діагностики дозволив сформулювати цільовий комплекс управлінських дій, що суттєво спрощує процеси впровадження змін у СЗЕБП та підвищує адаптивність досліджуваних підприємств до умов турбулентного середовища.

У третьому розділі «Формування інструментарію управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» авторкою розроблено механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки, спрямований на підвищення стійкості, адаптивності та результативності функціонування підприємств в умовах турбулентного середовища. Здійснено моделювання пріоритетності змін на основі ідентифікації викликів та оцінювання їх впливу на підсистеми економічної безпеки. Обґрунтовано доцільність використання рамкової моделі для

визначення пріоритетів змін і розподілу управлінських ресурсів. Розроблений інструментарій враховує різні типи викликів (кризові, структурні, трендові) та режими функціонування системи, що забезпечує гнучкість управлінських рішень. Апробація запропонованих підходів на промислових підприємствах підтвердила їх ефективність у формуванні обґрунтованих управлінських рішень та забезпеченні адаптації підприємств до сучасних умов господарювання.

Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дисертаційної роботи **Захарчук Наталії Миколаївни** сформульовані самостійно та відображають особистий внесок дисертантки в розвиток економічної науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій авторки дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачкою, є такі:

– *вперше* розроблено модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства (СЕБП) в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі порівнянь взаємовпливів організаційних змін підсистем СЕБП та подальшої пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів, що дозволяє ефективно реалізовувати організаційні зміни задля підвищення гнучкості управління підприємством, його економічної безпеки та здатності до відновлення і розвитку;

– *удосконалено* механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств (СЗЕБПП), який на відміну від існуючих, ґрунтується на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування, а також узгодженні контурів Prosci – ADKAR – PCT, що забезпечує цілісне поєднання організаційних, поведінкових і ресурсних складових та дозволяє синхронізувати рішення менеджменту з умовами функціонування підприємства, реальними можливостями операційної системи та персоналу;

– *удосконалено* науково-методичний підхід щодо діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який на відміну від існуючих, передбачає використання трьох складових спроможності реалізовувати зміни: організаційну, управлінську та поведінкову

спроможність персоналу. Це дозволяє визначити допустимий формат трансформацій – стабілізація, поетапні зміни, керовані портфельні або масштабовані зміни;

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

– *набули подальшого розвитку* категорійний апарат безпекології щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства». Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика стану захищеності та інтегрованої здатності підприємства своєчасно виявляти та протидіяти викликам, забезпечувати стабільне та ефективне функціонування, динамічний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, використовуючи інноваційні технології, цифрові рішення та інструменти штучного інтелекту з метою досягнення цілей бізнесу та забезпечення стратегічного зростання. На відміну від існуючих визначень, запропоноване поняття підкреслює проактивність, адаптивність, технологічну, у тому числі цифрову та ШІ підтримку управлінських рішень, а також фокус на довгострокову конкурентоспроможність в умовах турбулентності. Потенціал системи економічної безпеки підприємства – інтегрована динамічна здатність системи економічної безпеки забезпечувати ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства в умовах трансформацій зовнішнього й внутрішнього середовища через цілеспрямоване управління процесами своєчасної ідентифікації, попередження, нейтралізації та/або адаптації до викликів на основі наявних і потенційних ресурсів та компетенцій. На відміну від існуючих визначень, запропоноване поняття інтегрує потенційний ресурсно-компетенційний контур, що розширює стратегічний горизонт управління системи економічної безпеки підприємства та підкреслює роль потенціалу як бази проактивного управління змінами;

– *набули подальшого розвитку* теоретичне обґрунтування та ієрархія базових категорій безпекології з ідентифікацією взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки підприємства та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропоноване розмежування показує, що сам потенціал системи економічної безпеки

підприємства не гарантує результату безпеки, а його перетворення на потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства трансформується через управлінські рішення та управління змінами;

– *набули подальшого розвитку* ідентифікація тригерів змін, якими є кризові, структурні та трендові виклики, і на відміну від існуючих, виступають детермінантами трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства (СЗЕБП) та обумовлюють потребу у перегляді пріоритетів, адаптації структур, вдосконаленні механізмів управління підприємством.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Викладені в дисертаційній роботі наукові положення є основою для подальших наукових розробок та вдосконалення практики управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, що дозволяє підвищувати їх стійкість, адаптивність і ефективність у турбулентному середовищі.

Теоретичну та практичну цінність мають отримані в процесі дослідження такі наукові результати:

– розроблено модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі порівнянь взаємовпливів організаційних змін підсистем системи економічної безпеки підприємства та подальшої пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів, що дозволяє ефективно реалізовувати організаційні зміни задля підвищення гнучкості управління підприємством, його економічної безпеки та здатності до відновлення і розвитку;

– удосконалено науково-методичний підхід до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства шляхом розробки чотирикомпонентної матриці, що диференціює потенціал на: функціональний, зростання, адаптивний і трансформаційний.

Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження № 01-03/432-2 від 17.12.2025 р.), ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 10.12.2025 р.), що підтверджує їх прикладну значимість та перспективи впровадження отриманих результатів у роботі підприємств.

Отримані результати дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про

впровадження № 122/1 від 27.01.2026 р.).

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

12 наукових праць, загальним обсягом 5,35 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,29 друк. арк., у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,26 друк. арк. (особисто автору належить 3,39 друк. арк.); 6 наукових публікацій, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 1,09 друк. арк. (особисто автору належить 0,9 друк. арк.).

Опубліковані наукові праці у повній мірі відображають зміст дисертаційної роботи. Аналіз публікацій авторки дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень її дисертаційної роботи у науковій літературі. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії відповідно до вимог.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації, а також публікації здобувачки свідчать про відсутність ознак порушення авторкою вимог академічної доброчесності. Зокрема, дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення авторки надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації **Захарчук Наталії Миколаївни** засвідчує їх повну відповідність. Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційному дослідженні та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи

Захарчук Наталії Миколаївни.

1. У підрозділі 1.1, де здійснюється аналіз еволюції трактування категорій «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства» і запропоновано авторські визначення цих понять, доцільно було б більш чітко розмежувати поняття «система економічної безпеки підприємства» (СЕБП) та «система забезпечення економічної безпеки підприємства» (СЗЕБП). У роботі ці терміни іноді використовуються паралельно, що може створювати певну термінологічну неоднозначність. Більш чітке розмежування їх функціонального змісту посилює концептуальну узгодженість дослідження.

2. У межах підрозділу 2.3 авторкою запропоновано діагностувати готовність підприємства до змін за трьома складовими: процесно-інституційна зрілість, управлінська спроможність та поведінкова спроможність персоналу. Доцільно розглянути можливість заміни терміна «поведінкова спроможність» на більш точні варіанти, наприклад: «адаптивна спроможність персоналу» або «професійно-поведінковий потенціал», що дозволило б краще відобразити її змістовну складову.

3. Авторкою запропоновано науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, який передбачає використання інтегрального показника. Разом із тим доцільно було б більш детально описати перелік показників, що формують кожен компонент оцінювання, методика визначення вагових коефіцієнтів. Більш детальна методична конкретизація сприяла б підвищенню практичної відтворюваності запропонованого підходу.

4. У третьому розділі дисертації представлено практичну апробацію запропонованих підходів та обґрунтовано пріоритети змін у підсистемах забезпечення економічної безпеки підприємств. Водночас у роботі доцільно було б дещо розширити аналітичну частину, пов'язану з оцінюванням впливу запропонованих управлінських рішень на результати діяльності підприємства.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження проведеного **Захарчук Наталією Миколаївною.**

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Дисертаційна робота **Захарчук Наталії Миколаївни** на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки

промислових підприємств» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, у якій обґрунтовано нові наукові положення та сформульовано практично значущі рекомендації щодо управління змінами в системі економічної безпеки промислових підприємств.

Дослідження є цілісним, логічно структурованим, носить завершений характер. Обрану тему дисертації розкрито, поставлену мету досягнуто, задачі дисертаційної роботи вирішено. Основні наукові положення роботи обґрунтовано, достатньо повно висвітлено в опублікованих наукових працях. Дисертацію виконано на високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях.

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація **Захарчук Наталії Миколаївни** на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», подана на здобуття наукового ступеня доктора філософії, відповідає вимогам 6-9 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 ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

Рецензент:

канд. екон. наук, доц.,
завідувач кафедри маркетингу
Хмельницького національного
університету

Ірина ЗАКРИЖЕВСЬКА

Підпис Ірини ЗАКРИЖЕВСЬКОЇ засвідчую:

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного
університету



Олег СИНЮК