

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 14349
Хмельницького національного
університету
д.е.н., професору Ользі ГОНЧАР
вул. Інститутська 11,
м. Хмельницький, 29016

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента, проректора з науково-педагогічної роботи Хмельницького національного університету
Лопатовського Віктора Григоровича на дисертаційну роботу **Гладуна Павла Андрійовича** на тему «**Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства**», 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 дисертаційної роботи та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища, посиленням конкуренції, прискоренням темпів технологічних змін та необхідністю забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах зростання внутрішніх і зовнішніх ризиків. За таких обставин особливого значення набуває проблема формування та ефективного використання інноваційного потенціалу підприємств як одного з визначальних чинників їх конкурентоспроможності, адаптивності до змін та довгострокового розвитку. Інноваційна діяльність дедалі більше розглядається не лише як інструмент економічного зростання, але й як важлива складова системи забезпечення економічної безпеки підприємства, здатна підвищити його стійкість до сучасних викликів і загроз.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває для підприємств харчової промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від коливань сировинних ринків, змін споживчих уподобань, посилення вимог до якості та безпечності продукції, впровадження інноваційних технологій виробництва, цифровізації бізнес-процесів і необхідності дотримання міжнародних стандартів якості. За цих умов ефективне управління інноваційним потенціалом стає необхідною передумовою зміцнення економічної безпеки, підвищення

адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечення їх стратегічної стійкості.

Актуальність дисертаційної роботи Гладуна Павла Андрійовича зумовлена тим, що вона спрямована на розв'язання важливого науково-прикладного завдання, пов'язаного з удосконаленням теоретико-методичних засад і розробленням практичного інструментарію управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Автором запропоновано комплексний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу, розроблено інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства, удосконалено організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом та обґрунтовано адаптивну модель його функціонування, що враховує сучасні виклики розвитку підприємств.

Важливою перевагою дослідження є його системний характер, оскільки управління інноваційним потенціалом розглядається не ізольовано, а як складова цілісної системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Такий підхід дозволяє комплексно поєднати процеси інноваційного розвитку, управління ризиками, стратегічного планування, ресурсного забезпечення та підвищення ефективності управлінських рішень, що значно підсилює як теоретичну, так і прикладну цінність проведеного дослідження.

Актуальність теми підтверджується також її відповідністю напрямам 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 автором розроблено теоретико-методичний інструментарій оцінювання та запропоновано механізм управління інноваційним потенціалом як важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємства, що сприяло вдосконаленню стратегічних підходів до управління інноваційним розвитком, підвищенню адаптивності підприємства та його стійкості до впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Отже, дисертаційна робота присвячена актуальній науковій проблемі, має важливе теоретичне й практичне значення, відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту та економічної безпеки підприємств, а її результати можуть бути використані як у наукових дослідженнях, так і в практиці управління інноваційним розвитком суб'єктів господарювання.

Ступінь наукової обґрунтованості результатів, сформульованих в роботі

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Гладуна Павла Андрійовича, характеризуються належним

рівнем наукової обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю та достатньою достовірністю. Обґрунтованість отриманих результатів забезпечується чітким визначенням мети, об'єкта, предмета і завдань дослідження, послідовністю їх вирішення, використанням сучасної методології наукового пізнання, а також комплексним застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адекватних поставленим завданням.

Теоретичну основу дисертації становлять фундаментальні положення сучасної економічної науки, менеджменту, інноваційного менеджменту, теорії економічної безпеки підприємств, стратегічного управління та управління інноваційною діяльністю. Автором здійснено ґрунтовний аналіз наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, що дозволило критично оцінити існуючі наукові підходи, виявити дискусійні питання та сформулювати власне бачення щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки.

Достовірність результатів дослідження підтверджується використанням широкої інформаційної бази, яку становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, аналітичні звіти міжнародних організацій, фінансова та статистична звітність підприємств харчової промисловості, а також результати власних досліджень автора. Це забезпечило об'єктивність проведеного аналізу, достатню репрезентативність емпіричної бази та можливість формування аргументованих висновків і практичних рекомендацій.

Позитивної оцінки заслуговує методичний інструментарій, використаний автором у процесі дослідження. Для досягнення поставленої мети застосовано системний підхід, методи аналізу та синтезу, логічного узагальнення, економіко-статистичного аналізу, порівняння, експертних оцінок, економіко-математичного моделювання, метод аналізу ієрархій (АНР), графічні та табличні методи представлення результатів дослідження. Комплексне використання зазначених методів дозволило отримати науково обґрунтовані результати, забезпечити їх взаємну перевірку та сформулювати логічно завершену систему наукових висновків.

Високий рівень достовірності результатів підтверджується також тим, що запропоновані автором методичні підходи не мають виключно теоретичного характеру, а пройшли практичну апробацію на підприємствах харчової промисловості. Проведена апробація дала можливість оцінити ефективність розробленого інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу, інтегрального індексу інноваційної безпеки та адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом, що свідчить про можливість їх практичного використання при прийнятті управлінських рішень.

Важливим підтвердженням обґрунтованості дисертаційного дослідження є логічний взаємозв'язок між теоретичними положеннями, результатами аналітичних досліджень та запропонованими практичними рекомендаціями. Усі сформульовані висновки безпосередньо впливають із проведеного дослідження, підтверджуються результатами аналізу та не суперечать сучасним положенням економічної науки і практики управління.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, є достатньо аргументованими, методично обґрунтованими та достовірними, що свідчить про належний науковий рівень проведеного дослідження та забезпечує практичну цінність отриманих результатів.

Зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича має чітку, логічно вибудовану структуру, що забезпечує послідовне розкриття обраної теми дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 236 сторінок, із яких основний текст викладено на 184 сторінках. Дисертація містить 37 таблиць, 15 рисунків, 6 додатків. Список використаних джерел налічує 149 найменувань. Структура дисертації відповідає поставленій меті та завданням дослідження, а її зміст характеризується внутрішньою логічною завершеністю, взаємозв'язком окремих розділів і підрозділів та послідовним переходом від теоретичного обґрунтування проблеми до розроблення методичного інструментарію й практичних рекомендацій.

У вступі автором обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено його мету, завдання, об'єкт і предмет, сформульовано наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію результатів дослідження та їх впровадження у практичну діяльність.

У першому розділі дисертації «Теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємств у системі економічної безпеки» досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. Автором здійснено критичний аналіз сучасних наукових підходів до трактування сутності інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства, систематизовано існуючі концепції управління інноваційною діяльністю, визначено взаємозв'язок між інноваційним розвитком та економічною безпекою суб'єктів господарювання. На основі узагальнення наукових підходів запропоновано власне бачення категорії «інноваційний потенціал

підприємства», визначено його структурні складові та обґрунтовано роль у забезпеченні стратегічної стійкості підприємства.

Другий розділ «Стан управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємств харчової промисловості» присвячено комплексному аналізу сучасного стану управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості. Автором досліджено тенденції розвитку галузі, проведено оцінювання інноваційної активності підприємств, здійснено типізацію моделей управління інноваційним потенціалом, запропоновано методичний підхід до визначення інноваційного профілю підприємства та розроблено інтегральний індекс оцінювання інноваційної безпеки. Суттєвою перевагою цього розділу є поєднання ґрунтовного аналітичного дослідження з використанням сучасних методів оцінювання та їх практичним застосуванням для обґрунтування авторських висновків.

У третьому розділі «Удосконалення управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємства» автором розроблено науково-практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. Особливу увагу приділено формуванню адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом, удосконаленню організаційно-економічного механізму управління, обґрунтуванню вибору стратегій інноваційного розвитку із застосуванням методу аналізу ієрархій та апробації запропонованих рекомендацій на підприємствах харчової промисловості. Запропоновані автором рішення мають практичну спрямованість і можуть бути використані для підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю та зміцнення економічної безпеки підприємств.

Висновки дисертації є логічним узагальненням результатів проведеного дослідження, безпосередньо відповідають поставленим меті та завданням, відображають основні наукові результати роботи й містять обґрунтовані рекомендації щодо їх практичного використання.

У цілому зміст дисертаційної роботи свідчить про високий рівень теоретичної підготовки автора, володіння сучасним методичним інструментарієм наукових досліджень та здатність комплексно вирішувати складні науково-прикладні завдання у сфері управління інноваційним потенціалом підприємств. Дисертація характеризується цілісністю, логічною завершеністю та належним рівнем наукової аргументації, що забезпечує досягнення поставленої мети дослідження.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні теоретико-методичних положень та розробленні прикладного інструментарію управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості в системі забезпечення їх економічної безпеки в умовах зростання невизначеності, технологічних трансформацій та посилення зовнішніх ризиків. Автором запропоновано уточнене трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства», яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на його розгляді як інтегрованої системи кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових, що функціонують на ресурсному, компетентнісному та функціональному рівнях і забезпечують адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцнення його економічної безпеки.

Науковий інтерес становить удосконалений підхід до типізації моделей управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, який базується на виокремленні інтегрованої та децентралізованої моделей управління залежно від рівня розвитку інноваційної інфраструктури, організації R&D-підрозділів та інтеграції інноваційних процесів у загальну систему менеджменту підприємства.

Вагомим результатом дослідження є удосконалення науково-методичного підходу до оцінювання інноваційного профілю підприємства, що поєднує якісні та кількісні методи оцінювання інноваційної діяльності. Запропонований автором підхід забезпечує комплексну діагностику рівня інноваційного розвитку підприємства, створює інформаційну основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє своєчасному виявленню потенційних ризиків для економічної безпеки.

На окрему увагу заслуговує удосконалення теоретико-методичного інструментарію оцінювання інноваційної безпеки підприємства шляхом розроблення інтегрального індексу інноваційної безпеки. Запропонований підхід відрізняється комплексністю, оскільки враховує не лише ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, а й ефективність комерціалізації інновацій, інтенсивність науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, швидкість виведення інноваційної продукції на ринок та рівень захисту інтелектуальної власності.

Практичну та наукову цінність має також удосконалений організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства, основу якого становить адаптивна модель, що інтегрує функції менеджменту з інструментами забезпечення інноваційної та економічної безпеки. Запропонований механізм забезпечує узгодженість процесів стратегічного

планування, управління інноваційною діяльністю, оцінювання ризиків та контролю результативності управлінських рішень.

Позитивної оцінки заслуговують результати дослідження, які дістали подальшого розвитку. Зокрема, автором поглиблено теоретичні положення щодо взаємозв'язку інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства, удосконалено науково-методичні підходи до вибору стратегій управління інноваційним потенціалом із використанням методу аналізу ієрархій, а також розвинуто підходи до класифікації інноваційних профілів підприємств харчової промисловості з урахуванням особливостей їх інноваційного розвитку.

У цілому отримані автором наукові результати характеризуються достатнім рівнем новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості. Вони розширюють сучасні наукові уявлення про управління інноваційним потенціалом підприємства, поглиблюють методичні засади забезпечення економічної безпеки та роблять вагомий внесок у розвиток теорії й практики менеджменту.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у подальшому розвитку наукових положень щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. Автором поглиблено теоретичні засади дослідження взаємозв'язку між інноваційним розвитком та економічною безпекою підприємства, удосконалено понятійно-категоріальний апарат, вдосконалено методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу й інноваційної безпеки підприємства, що сприяє розвитку сучасної теорії менеджменту та розширює наукові уявлення про механізми забезпечення стратегічної стійкості суб'єктів господарювання.

Важливе теоретичне значення мають запропоновані автором підходи до типізації моделей управління інноваційним потенціалом підприємств, формування інноваційних профілів та побудови адаптивної моделі управління, які можуть бути використані як методологічна основа для подальших наукових досліджень у сфері інноваційного менеджменту, стратегічного управління та економічної безпеки підприємств.

Практичне значення дисертаційної роботи визначається можливістю використання розроблених автором методичних підходів, моделей і рекомендацій у діяльності підприємств різних галузей економіки, насамперед підприємств харчової промисловості. Запропонований методичний інструментарій оцінювання інноваційного профілю підприємства, інтегральний індекс інноваційної безпеки, удосконалений організаційно-економічний

механізм та адаптивна модель управління інноваційним потенціалом можуть бути використані при формуванні стратегій інноваційного розвитку, визначенні пріоритетних напрямів інвестування, оцінюванні ефективності інноваційної діяльності та прийнятті управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки підприємств.

Практичну цінність мають рекомендації автора щодо вибору стратегій управління інноваційним потенціалом із використанням методу аналізу ієрархій, які дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень, своєчасно ідентифікувати потенційні загрози інноваційному розвитку та забезпечити ефективніше використання ресурсного потенціалу підприємства.

Важливим підтвердженням практичної значущості дисертаційного дослідження є впровадження його результатів у діяльність підприємств: ТзОВ «Перша приватна броварня» (довідка про впровадження вих. №812 від 18.11.2025 р.), ПрАТ «ПБК» «Радомишль» (довідка про впровадження вих. № 649 від 11.11.2025 р.) та використання окремих науково-методичних розробок в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Інноваційний менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.).

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають вагоме теоретичне та практичне значення, характеризуються високим рівнем прикладної спрямованості та можуть бути рекомендовані до широкого використання у науковій, освітній та практичній діяльності.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

Основні положення, наукові результати та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі, знайшли належне відображення у наукових публікаціях автора. Аналіз опублікованих праць свідчить про їх безпосередній зв'язок із тематикою дисертаційного дослідження, логічну послідовність висвітлення окремих етапів наукового пошуку та достатній рівень апробації отриманих результатів.

За темою дисертаційної роботи опубліковано 10 наукових праць, загальним обсягом 4,72 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,71 друк. арк., у тому числі 6 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 4,15 друк. арк. (особисто автору належить 2,27 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження загальним обсягом 0,57 друк. арк. (особисто автору належить 0,44 друк. арк.).

Опубліковані результати характеризуються змістовною цілісністю, послідовністю викладення та достатнім рівнем наукової аргументації. У

наукових працях автора відображено як теоретичні аспекти дослідження, так і результати проведеного аналізу, методичні розробки та практичні рекомендації, що свідчить про завершеність наукового пошуку та системний характер виконаного дослідження.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Під час ознайомлення з дисертаційною роботою Гладуна Павла Андрійовича порушень принципів академічної доброчесності не виявлено. Дослідження характеризується належним рівнем наукової культури та відповідає основним вимогам, визначеним Законом України «Про освіту», Законом України «Про вищу освіту» та чинними нормативними документами щодо дотримання принципів академічної доброчесності.

Автор коректно використовує результати наукових досліджень інших вчених, забезпечує належне оформлення цитувань і бібліографічних посилань, послідовно дотримується вимог щодо академічної етики під час використання наукових джерел, статистичних матеріалів та нормативно-правових документів. Усі запозичення супроводжуються відповідними посиланнями, що свідчить про належний рівень культури академічного письма та академічної доброчесності при підготовці дисертаційного дослідження.

Подані у дисертації наукові положення, висновки, методичні розробки та практичні рекомендації є результатом самостійної науково-дослідної роботи автора. Наукові результати мають авторський характер, а їх зміст узгоджується з опублікованими працями здобувача та результатами їх апробації.

Таким чином, текст дисертації відповідає вимогам академічної доброчесності, а представлені в роботі наукові результати є самостійними, достовірними та можуть бути визнані оригінальним внеском автора у розвиток теорії та практики управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення економічної безпеки.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Високо оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичне і практичне значення, вважаємо за доцільне висловити окремі дискусійні положення та зауваження, які не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного дослідження:

1. У роботі ґрунтовно досліджено взаємозв'язок інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства, однак доцільним було б більш детально розкрити вплив сучасних глобальних тенденцій, зокрема цифрової трансформації, розвитку технологій штучного інтелекту, автоматизації виробничих процесів та концепції Industry 4.0, на формування й розвиток

інноваційного потенціалу підприємств, що дозволило б повніше врахувати сучасні чинники трансформації систем управління підприємствами.

2. Запропонований автором методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу має комплексний характер, однак у роботі недостатньо уваги приділено питанням динамічного моніторингу його змін у довгостроковому періоді. Доцільним було б ширше висвітлити можливості використання запропонованих методичних підходів для проведення регулярного стратегічного моніторингу інноваційного розвитку підприємства та прогнозування тенденцій його подальшого розвитку.

3. У дисертації запропоновано комплексний організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства, який характеризується логічною структурою та практичною спрямованістю. Водночас доцільним видається більш детальне висвітлення особливостей його впровадження, зокрема послідовності реалізації окремих етапів, визначення відповідальних суб'єктів управління, необхідного ресурсного забезпечення та критеріїв оцінювання результативності впровадження запропонованих управлінських рішень.

4. Автором запропоновано низку практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємства. Разом із тим заслуговує на подальше дослідження питання інтеграції запропонованих підходів до системи корпоративного управління, управління сталим розвитком (ESG) та сучасних концепцій відповідального ведення бізнесу, що набувають дедалі більшого значення у міжнародній практиці.

Наведені зауваження не знижують наукової цінності дисертаційної роботи, не впливають на достовірність отриманих результатів та їх практичну значущість, а мають рекомендаційний характер і можуть бути враховані автором у подальшій науково-дослідній діяльності.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» є самостійним, завершеним і цілісним науковим дослідженням, у якому на високому теоретичному та методичному рівні вирішено актуальне науково-прикладне завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій з управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки.

Дисертація характеризується належним рівнем наукової обґрунтованості, логічною структурою, чіткою послідовністю викладення матеріалу, коректним використанням сучасного методичного інструментарію та достатньою

інформаційною базою дослідження. Отримані автором результати мають наукову новизну, відзначаються практичною спрямованістю, містять теоретичні узагальнення та методичні розробки, що розширюють сучасні наукові підходи до управління інноваційним потенціалом підприємств і можуть бути використані у практичній діяльності суб'єктів господарювання, наукових дослідженнях та освітньому процесі.

Зміст дисертаційної роботи, сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації відповідають поставленій меті й завданням дослідження, характеризуються достатнім рівнем достовірності та апробації, а результати дослідження належним чином висвітлено у наукових публікаціях автора. Дисертація виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, а висловлені у рецензії зауваження мають рекомендаційний характер, не знижують наукової цінності проведеного дослідження та не впливають на його загальну позитивну оцінку.

За актуальністю обраної теми, ступенем наукової новизни, рівнем теоретичного обґрунтування, практичною значущістю отриманих результатів та їх відповідністю спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича 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 також Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40. Автор дисертаційної роботи, Гладун Павло Андрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету



Віктор

Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ



Степан