

Голові разової спеціалізованої  
вченої ради PhD 12366  
Хмельницького національного  
університету,  
д.е.н., професору Валентині СТАДНИК  
вул. Інститутська 11,  
м. Хмельницький, 29016

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, професора кафедри менеджменту  
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана,  
доктора економічних наук, професора  
ГАРАФОНОВОЇ Ольги Іванівни  
на дисертацію подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії за  
спеціальністю 073 – «Менеджмент»,  
галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»  
ЗАХАРЧУК Наталії Миколаївни на тему:  
«Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових  
підприємств»

### ***1. Актуальність теми дослідження***

В умовах сучасних трансформацій економічного середовища, що характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням глобальних і локальних викликів, а також зростанням динамічності змін, особливого значення набуває забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Військові дії, порушення логістичних ланцюгів, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків та інституційні зміни формують нові ризики і загрози для функціонування підприємств, що потребує адаптивного та системного реагування.

За таких умов ключовим чинником ефективного функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства виступає управління змінами, яке забезпечує своєчасну трансформацію організаційних, фінансових, виробничих та управлінських процесів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Управління змінами дозволяє підвищити гнучкість підприємства, його здатність до адаптації, мінімізації ризиків і нейтралізації загроз, що є необхідною умовою підтримання належного рівня економічної безпеки.

Водночас існуючі підходи до управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств потребують подальшого розвитку, зокрема в частині інтеграції функціональних підсистем, удосконалення інструментарію оцінювання, формування механізмів адаптивного реагування та забезпечення узгодженості управлінських рішень. Це зумовлює необхідність поглиблення теоретико-методичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки.

Отже, актуальність теми дисертаційного дослідження Захарчук Наталії Миколаївни зумовлена необхідністю формування ефективних механізмів управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, що сприятиме підвищенню їх стійкості, конкурентоспроможності та здатності до стратегічного розвитку в умовах нестабільності.

## ***2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами і темами***

Дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), у межах якої здобувачкою розроблено та апробовано науково-методичний підхід до діагностування організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Аналіз дисертаційної роботи Захарчук Н. М. свідчить, що дослідження є самостійним, логічно завершеним і комплексним. Винесені на захист наукові положення є обґрунтованими та доцільними, а отримані теоретичні й практичні результати становлять вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

## ***3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність***

Дисертація Н. М. Захарчук ґрунтується на комплексному, системному підході, характеризується належним рівнем теоретичного узагальнення та наукової обґрунтованості отриманих результатів. У роботі чітко сформульовано мету та визначено основні завдання, що пов'язані з розробленням теоретичних, науково-

методичних і практичних засад управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у дисертаційній роботі використано широкий спектр загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема: методи логічного аналізу і синтезу, індукції та дедукції, порівняння і систематизації, абстрактно-логічного узагальнення, структурно-функціонального аналізу, економіко-статистичного аналізу, групування, індексного методу, аналізу часових рядів, інтегрального оцінювання, ранжування, експертного оцінювання, а також методи системно-структурного та процесного моделювання.

Тему дослідження розглянуто всебічно та ґрунтовно. Значна кількість використаних джерел, включаючи праці вітчизняних і зарубіжних учених, свідчить про високий рівень опрацювання наукової літератури та актуальність обраної тематики. У дисертації проведено глибокий аналіз еволюції наукових підходів до трактування сутності економічної безпеки підприємства, системи економічної безпеки та управління змінами, що дозволило авторці сформулювати власні наукові підходи та обґрунтувати їх доцільність.

Отримані авторкою наукові результати базуються на власних дослідженнях, викладені послідовно та логічно. Наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо обґрунтованими, підтверджені результатами аналізу макроекономічного середовища, діяльності промислових підприємств, а також апробацією розроблених підходів на підприємствах Хмельницької області.

Достовірність наукових положень і результатів дослідження забезпечується використанням значної інформаційної бази, яка включає нормативно-правові акти, статистичні дані, фінансову звітність підприємств, результати експертних опитувань, а також апробацією результатів дослідження на науково-практичних конференціях. Основні результати дисертації відображені у наукових публікаціях у фахових виданнях України.

Таким чином, Н. М. Захарчук у своїй дисертаційній роботі продемонструвала високий рівень теоретичної підготовки, здатність до системного мислення, вміння застосовувати сучасні методи наукового пізнання, аналізувати складні економічні процеси та обґрунтовувати управлінські рішення. Авторка аргументовано відстоює власну наукову позицію, формулює логічно завершені висновки та практично значущі рекомендації.

Обґрунтованість і достовірність результатів, отриманих у дисертації, забезпечується належною джерельною базою, коректним використанням методичного інструментарію, комплексним підходом до дослідження проблематики управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Це підтверджує наукову цінність отриманих результатів та їх практичну значущість для підвищення ефективності функціонування підприємств в умовах сучасних викликів.

#### ***4. Наукова новизна та теоретична значущість дисертації***

У дисертаційній роботі отримано низку нових результатів у частині теоретичного та методичного забезпечення управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Особливу науково-практичну цінність має розроблення моделі управління змінами у системі економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища, яка, на відміну від існуючих, базується на порівнянні взаємовпливів організаційних змін підсистем системи економічної безпеки підприємства та їх подальшій пріоритизації у контексті очікуваних викликів. Це дозволяє підвищити гнучкість управління, забезпечити адаптивність підприємства, а також підсилити його здатність до відновлення та розвитку.

Наступним вагомим здобутком є удосконалення механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування, а також інтегрує контури Prosci – ADKAR – PCT. Це забезпечує узгодженість організаційних, поведінкових і ресурсних складових змін, підвищує ефективність управлінських рішень та їх адаптацію до умов функціонування підприємства.

Важливим результатом є також удосконалення науково-методичного підходу до діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає оцінювання організаційної, управлінської та поведінкової спроможності персоналу до змін. Такий підхід дозволяє визначити доцільні формати трансформацій (стабілізація, поетапні зміни, портфельні або масштабовані зміни) та підвищити обґрунтованість управлінських рішень.



Наукова новизна отриманих результатів також полягає в удосконаленні науково-методичного підходу до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства шляхом розроблення чотирикомпонентної матриці (функціональний, зростання, адаптивний, трансформаційний потенціали), що, на відміну від існуючих, враховує часову спрямованість розвитку підприємства та дозволяє формувати ефективні траєкторії змін у турбулентному середовищі.

Науковою новизною також відзначається подальший розвиток: сутності економічної безпеки підприємства, яка розглядається як інтегрована характеристика стану захищеності та здатності підприємства до адаптації, розвитку та протидії викликам, що, на відміну від існуючих підходів, акцентує увагу на проактивності, цифровізації та використанні інноваційних технологій у забезпеченні безпеки; теоретичного обґрунтування ієрархії базових категорій безпекології, зокрема взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки та потенціалом забезпечення економічної безпеки, що дозволяє розглядати управління змінами як ключовий інструмент трансформації потенціалу у результативність; ідентифікації тригерів змін (кризових, структурних і трендових викликів), які, на відміну від існуючих підходів, розглядаються як детермінанти трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства та основа для формування управлінських реакцій.

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у розвитку теоретичних засад управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, зокрема у поглибленні розуміння сутності економічної безпеки як динамічної системи, що забезпечує своєчасне реагування на виклики, формуванні концептуальних положень щодо потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також обґрунтуванні ролі змін як ключової детермінанти трансформації цієї системи в умовах турбулентного середовища.

### ***5. Практичне значення отриманих результатів дослідження***

Розроблені в дисертаційній роботі теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані у процесі формування та вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, зокрема в частині управління змінами в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Сукупність отриманих результатів доведено до рівня

методичних рекомендацій і прикладного інструментарію, застосування яких дозволяє забезпечити узгодженість управлінських рішень, підвищити адаптивність підприємств до викликів, а також ефективність функціонування системи забезпечення економічної безпеки.

Практичну цінність становлять розроблений механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін, а також модель пріоритезації змін у підсистемах економічної безпеки, що базується на аналітичному мережевому процесі. Застосування запропонованих розробок дозволяє обґрунтовувати управлінські рішення щодо трансформації системи економічної безпеки підприємства, оптимально розподіляти ресурси та визначати пріоритетні напрями змін залежно від характеру викликів.

Отримані результати дослідження впроваджено у практичну діяльність промислових підприємств, зокрема 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.), де вони використані для вдосконалення процесів управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств.

Крім того, результати дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/1 від 27.01.2026 р.), що сприяє підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти та формуванню у них сучасних компетентностей у сфері управління змінами та економічної безпеки.

Таким чином, результати дисертаційної роботи мають вагоме практичне значення, оскільки забезпечують можливість їх використання як у діяльності промислових підприємств, так і в освітньому процесі, що підтверджує їх прикладну спрямованість і доцільність впровадження.

#### ***6. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях.***

За темою дисертації авторкою опубліковано 12 наукових праць загальним обсягом 5,35 друк. арк., з яких особисто авторці належить 4,29 друк. арк.. Серед них: 6 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до переліку

категорії «Б», та 6 наукових публікацій, які додатково відображають результати дослідження (тези доповідей у матеріалах науково-практичних конференцій).

Характер видань, у яких опубліковано результати дослідження, а також зміст наукових праць відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Опубліковані матеріали повною мірою відображають основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі.

Наукові публікації здобувачки відповідають вимогам пп. 8, 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 р. № 44 (із змінами).

Основні результати дослідження, наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи апробовано на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: IV Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки» (Харків, 21 вересня 2022 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (м. Львів, 24–25 квітня 2025 р.), VII Всеукраїнській науковій конференції студентів та молодих вчених «Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу» (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасне підприємництво: інновації, проекти, сталий розвиток» (м. Дніпро, 12 червня 2025 р.), V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Наведене дозволяє зробити висновок про достатній рівень апробації результатів дослідження та повноту висвітлення основних наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

## *7. Структура та зміст дисертаційної роботи*

Дисертація Захарчук Наталії Миколаївни побудована у традиційному науковому форматі та складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертаційної роботи становить 281 сторінку, з них основний текст викладено на 188 сторінках. Робота містить 64 таблиці та 24 рисунки, з яких 28 займають повні сторінки. Список використаних джерел налічує 175 найменувань, додатки охоплюють 28 сторінок. Анотація викладена на 17 сторінках, перелік умовних позначень – на 2 сторінках.

За своєю структурою, логікою побудови та змістовим наповненням дисертаційна робота повністю узгоджується з темою дослідження, поставленою метою, сформульованими завданнями, об'єктом і предметом дослідження. Логіка наукового пошуку є послідовною: від поглиблення теоретичних положень і уточнення категорійного апарату – до аналізу середовища функціонування промислових підприємств, діагностики організаційних передумов реалізації змін та розроблення практичного інструментарію управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Анотація дисертації українською мовою викладена чітко, логічно та змістовно. У ній відображено загальну характеристику дослідження, зміст розділів, ключові результати, наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, а також наведено ключові слова за темою дисертації.

У вступі дисертаційної роботи належним чином обґрунтовано актуальність теми дослідження, яка зумовлена зростанням кількості викликів у середовищі функціонування підприємств та необхідністю своєчасного впровадження змін у системі забезпечення їх економічної безпеки. Авторкою визначено зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами Хмельницького національного університету, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про апробацію результатів, публікації та структуру роботи.

У першому розділі дисертації – «Теоретичні основи управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки підприємств» – досліджено базові категорії економічної безпеки підприємства, розкрито зміни як детермінанти трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства, а також узагальнено моделі та інструментарій управління змінами у цій сфері. У межах



розділу авторкою обґрунтовано, що в сучасних умовах економічна безпека підприємства має розглядатися не лише як захисна характеристика, а як адаптивно-інноваційна система, орієнтована на проактивність, гнучкість, цифровізацію та довгострокову конкурентоспроможність. Позитивно слід оцінити запропоновані авторські трактування понять «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства», а також розроблення чотирикомпонентної матриці потенціалу СЕБП. Окрему наукову цінність має обґрунтування ієрархічного зв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом СЕБП та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства. Також заслуговує на увагу проведений авторкою аналіз класичних і сучасних моделей управління змінами, зокрема моделей К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR, Берка–Літвіна та методології Prosci, з позиції можливості їх адаптації до специфіки системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

У другому розділі – «Дослідження макроекономічного середовища та організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» – авторкою проведено ґрунтовний аналіз трансформацій макроекономічного середовища та їх впливу на функціонування промислових підприємств, визначено особливості діяльності таких підприємств в умовах турбулентності, а також здійснено діагностику організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки. У роботі аргументовано показано, що сучасне середовище функціонування промислових підприємств формується під впливом воєнно-політичної нестабільності, надмірного державного регулювання, кризових процесів і структурних дисбалансів, які обумовлюють потребу в оперативній управлінській реакції. Значну цінність має проведене діагностування впливу зовнішнього середовища на фінансово-економічні показники діяльності промислових підприємств, зокрема підприємств з виробництва будівельних матеріалів та виробів. Авторкою встановлено закономірності зниження результативності діяльності у 2022 році та подальшого поступового відновлення у 2023–2024 роках, що логічно пов'язано з необхідністю адаптації СЕБП до нових викликів. У цьому ж розділі виділено кризові, структурні та трендові виклики, визначено їх причини та наслідки, а також відповідні управлінські реакції. Практично вагомим є запропонований науково-методичний підхід до оцінювання організаційних передумов реалізації

змін у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, який апробовано на промислових підприємствах Хмельницької області.

У третьому розділі – «Формування інструментарію управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» – побудовано механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, реалізовано моделювання пріоритетності змін у системі економічної безпеки підприємства та здійснено верифікацію рамкової моделі на матеріалах промислових підприємств Хмельницької області. У розділі запропоновано механізм управління змінами у СЗЕБПП, який ґрунтується на узгодженні стратегічних цілей підприємства з пріоритетами економічної безпеки, враховує взаємозв'язок тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування механізму. Науковий інтерес становить виділення базового, планової трансформації, прискореної адаптації та антикризового режимів функціонування механізму. Важливим результатом є також побудова рамкової моделі ідентифікації викликів і чутливих складових СЕБП на основі аналітичного мережевого процесу, що дозволило перейти від описового аналізу викликів до формалізованої пріоритезації змін. Апробація моделі на підприємствах Хмельницької області підтвердила її прикладну придатність і дала змогу визначити глобальні пріоритети як для викликів, так і для підсистем СЕБП, що може бути використано під час розподілу управлінської уваги та ресурсів при плануванні змін.

Результати дисертаційної роботи відзначаються внутрішньою логічною завершеністю, послідовністю викладення та достатнім рівнем обґрунтованості. Зміст усіх розділів підпорядкований єдиному науковому задуму, а отримані результати відповідають поставленим завданням дослідження та формують цілісне уявлення про теоретико-методичні й прикладні засади управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. У цілому структура дисертаційної роботи є виваженою, а її зміст – достатнім для розкриття теми дослідження та досягнення поставленої мети.

### ***8. Відсутність порушень академічної доброчесності***

Аналіз дисертаційної роботи Н. М. Захарчук засвідчив, що у ній не виявлено ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації. Авторка дотримується вимог академічної доброчесності, коректно використовує наукові джерела, належним чином оформлює цитування та посилання. Дисертаційна робота є

самостійно виконаним, оригінальним науковим дослідженням, що не містить порушень принципів академічної доброчесності.

### ***9. Мова та стиль викладення результатів***

Дисертаційна робота Н. М. Захарчук виконана державною мовою. Текст дисертації викладено у науковому стилі, чітко, послідовно та логічно, мова є грамотною, коректною і достатньо виразною. Дисертаційна праця характеризується єдністю форми та змісту, внутрішньою логікою побудови, структурною впорядкованістю та відповідністю поставленій меті й завданням дослідження. Наукова новизна одержаних результатів, сформульовані висновки, пропозиції та рекомендації мають належний рівень обґрунтованості, підтверджуються використанням сучасного методичного інструментарію, аналітичних узагальнень, статистичних даних і результатів апробації.

### ***10. Дискусійні положення та зауваження***

Рівень розробки теоретико-методичних положень, практичних рекомендацій може бути оцінений як достатній, а наукові висновки та пропозиції є науково обґрунтованими, але слід зауважити, що деякі положення містять певні дискусійні моменти, які потребують додаткової аргументації, а саме:

1. Дискусійним є твердження авторки про те, що зміни виступають виключно детермінантом трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки у тексті фактично простежується їх двосторонній характер (зміни як результат і як причина трансформацій). Це потребує більш чіткого розмежування ролі змін як причини, наслідку або інструменту розвитку СЗЕБП.

2. Не можна повністю погодитись із твердженням щодо універсальності застосування моделей управління змінами (зокрема Prosci, ADKAR, PCT) у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки специфіка функціонування промислових підприємств, рівень їх ресурсного забезпечення та організаційної зрілості можуть суттєво обмежувати можливості імплементації зазначених моделей без їх додаткової адаптації (с. 81–85).

3. У роботі детально наведено перелік факторів та можливих реакцій підприємств (табл. 2.1–2.8), однак відсутня їх пріоритизація або ранжування за

ступенем впливу, що ускладнює практичне використання отриманих результатів для формування управлінських рішень.

4. Запропонований підхід до оцінювання узгодженості експертних оцінок базується на середньому відносному відхиленні (с. 139–141, 151), однак у роботі не розглянуто альтернативні методи (наприклад, коефіцієнт конкордації Кендалла), що могло б підвищити надійність перевірки узгодженості та обґрунтованість отриманих висновків.

5. Не повною мірою можна погодитися з трактуванням тригерів змін та параметрів їх оцінювання, де інтегральний рівень впливу визначається переважно через інтенсивність, масштаб і вплив на критичні бізнес-процеси. Водночас недостатньо враховано якісні характеристики змін (наприклад, незворотність, складність або стратегічна значущість), що може обмежувати точність вибору режиму функціонування механізму (с. 166).

Наведені зауваження не є принциповими та не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

### ***11. Загальний висновок***

Дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» виконана на високому науково-теоретичному рівні. Робота написана у науковому стилі, матеріал викладено послідовно й логічно, висновки є належно обґрунтованими та підтверджуються результатами проведених досліджень, аналітичних узагальнень і практичної апробації. Представлена дисертація є завершеною, самостійно виконаною авторською науковою працею, присвяченою вирішенню актуального наукового і практичного завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 – «Менеджмент» та галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) 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 січня 2022 року (із змінами).

Зазначене дає підстави для висновку, що Захарчук Наталія Миколаївна, авторка дисертації на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент».

**Офіційний опонент:**

професор кафедри менеджменту  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана,  
доктор економічних наук, професор



Ольга ГАРАФОНОВА

