

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

### **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора  
Овчаренка Євгена Івановича  
на дисертаційну роботу Гладуна Павла Андрійовича  
на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення  
економічної безпеки підприємства»,  
представлену на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»  
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

#### **Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок із науковою тематикою**

Дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» є актуальним науковим дослідженням, спрямованим на розв'язання важливого наукового завдання сучасного менеджменту – розроблення теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємств як основним чинником забезпечення їх економічної безпеки в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем економічної невизначеності, посиленням конкурентної боротьби, стрімким технологічним розвитком, глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією бізнесу та зростанням впливу воєнних і макроекономічних ризиків. За таких обставин економічна безпека підприємства дедалі більше залежить не лише від ефективності використання наявних ресурсів, а й від здатності своєчасно генерувати, впроваджувати та комерціалізувати інновації, адаптуючи бізнес-процеси до нових викликів. Саме інноваційний потенціал стає одним із визначальних факторів забезпечення довгострокової стійкості, конкурентоспроможності та стратегічного розвитку суб'єктів господарювання.

Традиційні підходи до управління економічною безпекою підприємств переважно орієнтовані на мінімізацію ризиків, захист ресурсів і підтримання фінансової стабільності. Проте сучасні умови господарювання потребують переходу до превентивної моделі управління, у якій інноваційний потенціал розглядається не лише як ресурс розвитку, а й як дієвий інструмент підвищення адаптивності підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності це набуває для підприємств харчової промисловості, діяльність яких визначається високою залежністю від технологічних інновацій,

логістичних процесів, вимог до якості продукції, змін споживчих уподобань та регуляторного середовища.

Актуальність дисертаційної роботи посилюється тим, що автор досліджує управління інноваційним потенціалом не ізольовано, а в контексті функціонування цілісної системи економічної безпеки підприємства. Запропонований у роботі підхід ґрунтується на інтеграції кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових інноваційного потенціалу, що дозволяє комплексно оцінювати його вплив на рівень економічної безпеки, визначати стратегічні напрями розвитку підприємства та формувати ефективний інструментарій управлінських рішень.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350). У межах виконання зазначеної теми автором розроблено теоретико-методичний інструментарій оцінювання інноваційного потенціалу та запропоновано організаційно-методичні підходи до управління ним як важливою складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Отримані результати сприяють удосконаленню стратегічних засад управління інноваційним розвитком, підвищенню адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, зміцненню їх економічної безпеки та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Отже, тема дисертаційної роботи Гладуна Павла Андрійовича є актуальною, має вагомим наукове та практичне значення, оскільки спрямована на розвиток сучасних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення економічної безпеки, що відповідає сучасним викликам функціонування національної економіки та потребам розвитку вітчизняних підприємств.

### **Відповідність дисертації спеціальності та профілю наукового дослідження**

Зміст дисертаційної роботи відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальності 073 «Менеджмент». Дослідження спрямоване на розвиток теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення економічної безпеки, удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційною діяльністю, розроблення сучасного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної безпеки, формування адаптивних моделей управління, а також обґрунтування стратегічних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У роботі розглянуто теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства, формування організаційно-економічного механізму його розвитку, інтеграцію управління інноваційною діяльністю в систему забезпечення економічної безпеки, оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної безпеки підприємств, вибір стратегій інноваційного розвитку, а

також застосування сучасних методів аналізу й моделювання управлінських рішень.

Важливо, що дисертація не обмежується дослідженням окремих аспектів управління інноваційною діяльністю, а пропонує комплексний науково обґрунтований підхід до управління інноваційним потенціалом як складовою системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Наукова цінність роботи полягає у поєднанні стратегічного, процесного та системного підходів до управління, розробленні адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом, удосконаленні методичних підходів до оцінювання інноваційного профілю підприємства та формуванні інтегрального індексу інноваційної безпеки. Це дає підстави стверджувати, що результати дослідження повністю відповідають профілю спеціальності 073 «Менеджмент», оскільки спрямовані на вдосконалення системи управління підприємством, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень, зміцнення економічної безпеки та забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

Таким чином, дисертаційна робота за своїм змістом, метою, завданнями, об'єктом, предметом дослідження та отриманими науковими результатами повністю відповідає науковому профілю спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

#### **Ступінь обґрунтованості, достовірності наукових положень, основні наукові результати, одержані автором, їх новизна**

Зміст дисертаційної роботи відповідає галузі знань 07 «Управління та адміністрування» та спеціальності 073 «Менеджмент». Дослідження спрямоване на розвиток теоретико-методичних і прикладних засад управління інноваційним потенціалом підприємств, удосконалення механізмів забезпечення економічної безпеки, формування сучасного інструментарію стратегічного управління та прийняття управлінських рішень в умовах зростання невизначеності й технологічних трансформацій.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості, логічною послідовністю та внутрішньою узгодженістю. Достовірність отриманих результатів забезпечується чітким визначенням мети, завдань, об'єкта і предмета дослідження, використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, ґрунтовним аналізом сучасних наукових праць, нормативно-правової бази, статистичних матеріалів та результатів апробації запропонованих автором методичних підходів на підприємствах харчової промисловості.

Структура дисертації є логічною та послідовною. У першому розділі сформовано теоретико-методичне підґрунтя дослідження, узагальнено існуючі наукові підходи до трактування інноваційного потенціалу підприємства та визначено його місце у системі економічної безпеки. У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, досліджено особливості їх інноваційної діяльності та встановлено взаємозв'язок між рівнем інноваційного розвитку й економічною безпекою. У третьому розділі запропоновано авторський

методичний інструментарій удосконалення управління інноваційним потенціалом, який включає модель управління, систему оцінювання інноваційних профілів підприємств, інтегральний індекс інноваційної безпеки та рекомендації щодо вибору стратегій розвитку.

Обґрунтованість отриманих результатів підтверджується застосуванням сучасного методичного інструментарію. Автором використано методи логічного узагальнення, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, економіко-статистичного аналізу, економіко-математичного моделювання, метод експертних оцінок, групування, класифікації, порівняльного аналізу, графічного моделювання та метод аналізу ієрархій Саатті (АНР), що дозволило комплексно дослідити проблему управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення їх економічної безпеки.

Особливої уваги заслуговує наукова новизна одержаних результатів, яка 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.

Насамперед позитивної оцінки заслуговує удосконалення категоріального та теоретико-методичного апарату управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом уточнення змісту поняття «інноваційний потенціал підприємства» (п. 1.1, с. 28, 39-41). На відміну від існуючих підходів, автор розглядає його як інтегровану систему кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових, що функціонують на ресурсному, компетентнісному й функціональному рівнях та забезпечують здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зміцнювати власну економічну безпеку й реалізовувати стратегічні цілі розвитку.

Важливим науковим результатом є удосконалення підходу до типізації моделей управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості шляхом виокремлення інтегрованої та децентралізованої моделей управління (пп. 2.2, 2.3, с. 95, 112-113). Запропонований підхід дозволяє враховувати рівень розвитку R&D-підрозділів, особливості організаційної структури управління інноваційною діяльністю та ступінь інтеграції інноваційних процесів у загальну систему управління підприємством, що створює підґрунтя для вибору найбільш ефективної моделі організації інноваційної діяльності.

Безперечної наукової та практичної цінності набуває удосконалений науково-методичний підхід до оцінювання інноваційного профілю підприємства (п. 2.3, с. 5, 112-117), який ґрунтується на поєднанні якісного опитувальника, системи бального оцінювання та кількісних індикаторів інноваційної активності. Запропонований інструментарій забезпечує комплексну діагностику рівня інноваційного розвитку підприємства, дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, визначати резерви розвитку та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення рівня економічної безпеки.

Науковий інтерес становить удосконалений теоретико-методичний інструментарій оцінювання інноваційної безпеки підприємства (п. 3.2, 3.3, с. 5-6,

159-200), основу якого становить розроблений автором інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства (ІБП). На відміну від існуючих методичних підходів, запропонований індекс враховує не лише ресурсні характеристики інноваційної діяльності, а й результативність комерціалізації інновацій, динаміку виконання науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, швидкість виведення інноваційної продукції на ринок та рівень захисту об'єктів інтелектуальної власності. Це суттєво розширює можливості комплексного оцінювання інноваційної безпеки підприємства та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Вагомим науковим здобутком автора є також удосконалення організаційно-економічного механізму управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом побудови адаптивної моделі, яка інтегрує класичні функції менеджменту із параметрами інноваційної діяльності та економічної безпеки через систему кадрових, фінансових, технологічних і організаційно-правових інструментів управління (п. 3.2, с. 23, 159-178). Запропонована модель забезпечує комплексне поєднання процесів стратегічного планування, інноваційного розвитку, управління ризиками та контролю результативності управлінських рішень, що сприяє підвищенню адаптивності, стратегічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Подальшого розвитку набули наукові положення щодо формування стратегій управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, методичні підходи до класифікації інноваційних профілів підприємств (п. 2.3, с. 23, 112-117), а також застосування методу аналізу ієрархій Саатті для обґрунтування вибору стратегій зміцнення економічної безпеки підприємства залежно від рівня розвитку його інноваційного потенціалу (пп. 3.2, 3.3, с. 23, 159-200).

У цілому отримані результати характеризуються належним рівнем наукової новизни, мають теоретичне та практичне значення, є логічно взаємопов'язаними та спрямованими на вирішення важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємств. Це дає підстави вважати наукову новизну дисертаційної роботи належним чином обґрунтованою, а одержані результати такими, що становлять вагомий внесок у розвиток теорії та практики сучасного менеджменту.

Таким чином, дисертаційна робота за своєю метою, завданнями, об'єктом, предметом дослідження, використаними методами та отриманими науковими результатами відповідає науковому профілю спеціальності 073 «Менеджмент», а її зміст узгоджується із сучасними напрямками розвитку теорії та практики управління підприємствами.

#### **Практична цінність результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання**

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у можливості використання її результатів підприємствами різних галузей економіки, насамперед підприємствами харчової промисловості, для підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом та забезпечення належного

рівня економічної безпеки в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Запропоновані автором науково-методичні підходи можуть бути використані при формуванні інноваційної стратегії підприємства, оцінюванні рівня інноваційного розвитку, визначенні пріоритетів інвестування в інноваційну діяльність, а також при розробленні заходів із підвищення стійкості підприємства до сучасних економічних викликів.

Особливу практичну цінність має розроблений автором методичний підхід до оцінювання інноваційного профілю підприємства, який дозволяє здійснювати комплексну діагностику стану інноваційного потенціалу, визначати сильні та слабкі сторони інноваційної діяльності, ідентифікувати резерви розвитку та обґрунтовувати напрями вдосконалення системи управління. Використання запропонованої системи оцінювання створює інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку підприємства.

Вагоме прикладне значення має запропонований інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства (ІІБП), який забезпечує комплексне оцінювання рівня інноваційної безпеки з урахуванням фінансових, кадрових, технологічних та організаційно-правових чинників. Практичне застосування цього інструменту дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози інноваційному розвитку, здійснювати моніторинг результативності управління інноваційною діяльністю та оцінювати ефективність реалізації інноваційної стратегії підприємства.

Безперечною перевагою роботи є розроблення адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропонована модель може бути використана керівниками підприємств як практичний інструмент інтеграції процесів стратегічного планування, управління інноваційною діяльністю, ризик-менеджменту та контролю результативності управлінських рішень. Її впровадження сприятиме підвищенню адаптивності підприємств до змін ринкового середовища, ефективнішому використанню наявних ресурсів та зміцненню їх конкурентних позицій.

Практичну цінність мають також рекомендації автора щодо класифікації інноваційних профілів підприємств та вибору стратегій управління інноваційним потенціалом із використанням методу аналізу ієрархій Саатті. Запропонований підхід дозволяє підприємствам обирати найбільш доцільні напрями розвитку залежно від рівня інноваційної активності, ресурсного забезпечення, організаційних можливостей та наявних ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє зміцненню економічної безпеки.

Практична спрямованість дисертаційної роботи підтверджується впровадженням її результатів у діяльність 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.).

Крім того, результати дослідження впроваджено в освітній процес Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Менеджмент», «Інноваційний менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.).

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають вагому прикладну цінність, є придатними до практичного використання як у діяльності підприємств реального сектору економіки, так і в освітньому процесі, а запропонований автором інструментарій сприяє підвищенню ефективності управління інноваційним потенціалом і зміцненню економічної безпеки підприємств.

### **Повнота оприлюднення результатів дослідження**

Наукові результати дисертації висвітлено у 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.).

Результати дисертаційного дослідження були апробовані на 4 науково-практичних конференціях. У процесі підготовки дисертаційної роботи здобувачем дотримано вимог 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 щодо необхідної кількості наукових праць, у яких викладено основні результати дисертаційного дослідження. Тематика, зміст і наукові положення опублікованих праць відповідають предмету, меті, завданням та основним результатам дисертаційного дослідження. У наукових публікаціях автора послідовно висвітлено теоретичні та прикладні аспекти управління інноваційним потенціалом підприємств, досліджено взаємозв'язок інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства, розкрито сучасні підходи до формування інноваційної політики, оцінювання інноваційної діяльності та розвитку інноваційної економіки в умовах макроекономічної нестабільності. Окрему увагу приділено питанням управління інноваційним потенціалом у системі економічної безпеки підприємства, аналізу інноваційних профілів підприємств харчової промисловості, застосуванню сучасних методів управління інноваційними процесами, а також використанню бізнес-аналітики як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень. Опубліковані наукові праці повною мірою відображають зміст і результати дисертаційного дослідження, підтверджують належний рівень їх апробації та свідчать про системність, послідовність і завершеність авторського наукового пошуку. Представлені публікації забезпечують достатній рівень висвітлення основних наукових положень, новизни та практичної цінності отриманих результатів. Аналіз наукових праць, опублікованих у співавторстві, свідчить, що особистий внесок Гладуна П.А. є вагомим, чітко ідентифікованим та безпосередньо пов'язаний із розробленням наукових положень, викладених у дисертації. Публікації здобувача здійснено у фахових рецензованих виданнях України, а частина з них індексується та реферується у наукометричних і бібліографічних базах даних, зокрема Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського та інших.

Наведене дає підстави стверджувати, що основні результати дисертаційного дослідження пройшли належну наукову апробацію та достатньою мірою оприлюднені у фахових наукових виданнях і матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Опубліковані праці послідовно відображають основні етапи виконання дослідження, розвиток авторських наукових положень, їх теоретико-методичне обґрунтування та практичну спрямованість. Зміст публікацій повністю узгоджується з темою дисертаційної роботи, її метою, поставленими завданнями та отриманими науковими результатами, що свідчить про системність, завершеність і належний рівень висвітлення результатів проведеного дослідження у науковому просторі.

### **Відсутність порушень академічної доброчесності**

Під час ознайомлення з дисертаційною роботою Гладуна П.А. не виникло підстав вважати, що автором порушено принципи академічної доброчесності. Дисертація виконана на належному науковому рівні, характеризується самостійністю проведеного дослідження, коректним використанням наукових джерел, належним оформленням цитувань і бібліографічних посилань відповідно до чинних вимог.

Аналіз змісту дисертації, авторських публікацій та наведеного наукового апарату свідчить про самостійний характер виконаного дослідження, логічну послідовність викладення матеріалу та належне дотримання автором принципів академічної доброчесності. Ознак некоректних текстових запозичень, фабрикації чи фальсифікації наукових результатів під час ознайомлення з дисертаційною роботою не встановлено.

Таким чином, дисертаційна робота відповідає загальновизнаним вимогам академічної доброчесності, а представлені у ній наукові результати можуть бути розцінені як самостійний авторський науковий доробок.

### **Оцінка мови, стилю та оформлення дисертації**

Дисертаційна робота Гладуна П.А. написана українською мовою з дотриманням вимог наукового стилю викладення матеріалу. Дослідження характеризується чіткою логікою побудови, послідовністю викладення та цілісністю наукової концепції. Від теоретичного осмислення сутності інноваційного потенціалу та економічної безпеки автор послідовно переходить до аналізу сучасного стану управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, а надалі – до розроблення власних методичних підходів, моделей та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. Така структура забезпечує логічний взаємозв'язок між теоретичними положеннями, аналітичними результатами та прикладними рекомендаціями, що повністю відповідає сучасним вимогам до дисертаційних досліджень.

Автор коректно використовує понятійно-категоріальний апарат менеджменту, інноваційного менеджменту, управління економічною безпекою, стратегічного управління, бізнес-аналітики та економічного аналізу. Наукові

положення викладено аргументовано, із належним рівнем узагальнення, що забезпечує цілісне сприйняття результатів дослідження.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел та додатків. Виклад матеріалу здійснено із застосуванням сучасного методичного інструментарію, комплексного використання загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, системного аналізу теоретичних положень та результатів власних досліджень автора.

У першому розділі дисертації досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. Автором систематизовано сучасні підходи до трактування категорій «інноваційний потенціал» та «економічна безпека підприємства», обґрунтовано їх взаємозв'язок, визначено місце інноваційного потенціалу в системі економічної безпеки, а також сформовано концептуальні засади інтеграції управління інноваційним потенціалом у систему стратегічного розвитку підприємства.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз стану управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, досліджено тенденції їх інноваційного розвитку, проведено оцінювання інноваційної активності та визначено інноваційні профілі підприємств. Значну увагу приділено аналізу факторів, що впливають на формування інноваційного потенціалу та рівень економічної безпеки, а також обґрунтуванню методичних підходів до їх комплексного оцінювання.

У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення управління інноваційним потенціалом підприємств у системі забезпечення економічної безпеки. Автором запропоновано адаптивну модель управління інноваційним потенціалом, методику формування інтегрального індексу інноваційної безпеки підприємства, удосконалено підходи до вибору стратегій управління із застосуванням методу аналізу ієрархій та обґрунтовано практичні механізми підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємств.

Список використаних джерел налічує 149 найменувань, серед яких сучасні вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, нормативно-правові акти, статистичні матеріали та міжнародні методичні документи. Дисертація містить 37 таблиць, 15 рисунків і 6 додатків, які доповнюють основний зміст роботи та забезпечують належну наочність результатів дослідження. Оформлення дисертації відповідає вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації».

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

Позитивно оцінюючи наукові результати дисертаційної роботи Гладуна Павла Андрійовича, їх теоретичну обґрунтованість і практичну значущість, вважаємо за доцільне висловити окремі зауваження та побажання, які мають переважно дискусійний характер і можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

По-перше, у першому розділі дисертації автором ґрунтовно досліджено теоретико-методичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства та обґрунтовано його роль як основної складової системи забезпечення економічної безпеки (пп. 1.1, 1.3, с. 28-41, 53-67). Значну увагу приділено аналізу наукових підходів до трактування сутності інноваційного потенціалу, його структури, взаємозв'язку з економічною безпекою та особливостей функціонування підприємств харчової промисловості. Доцільним видається більш детальне висвітлення специфіки управління інноваційним потенціалом підприємств інших галузей економіки, зокрема машинобудування, ІТ-сфери, енергетики чи сфери послуг, де інноваційні процеси, структура ресурсів та характер ризиків мають суттєві відмінності. Такий порівняльний аналіз дозволив би ширше обґрунтувати універсальність запропонованих теоретичних положень, окреслити межі їх застосування та продемонструвати можливість адаптації розробленого методичного інструментарію до підприємств із різними організаційними, технологічними та ринковими умовами функціонування.

По-друге, безперечний науковий інтерес становить запропонована автором методика оцінювання інноваційного профілю підприємства, яка поєднує систему якісних і кількісних показників та забезпечує комплексний підхід до діагностики рівня розвитку інноваційного потенціалу (п. 2.3, с. 126-144). Запропонований методичний інструментарій є змістовним, логічно побудованим і має вагомим практичне значення для прийняття управлінських рішень. Проте, на нашу думку, доцільно було б більш детально обґрунтувати вибір окремих показників оцінювання, критерії їх відбору, а також підходи до визначення вагових коефіцієнтів, оскільки саме вони істотно впливають на результати інтегральної оцінки.

По-третє, безперечний науковий інтерес становить розроблений автором інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства, який є одним із найбільш вагомим результатів дисертаційного дослідження та має значний потенціал для практичного використання в системі управління підприємством (п. 3.2, с. 159-177). Запропонований інструментарій забезпечує комплексне оцінювання рівня інноваційної безпеки на основі сукупності кількісних і якісних показників та може бути використаний для інформаційної підтримки стратегічних управлінських рішень. Водночас потребує подальшого наукового опрацювання питання визначення граничних значень інтегрального показника, а також формування більш деталізованої шкали його інтерпретації. Доцільним було б обґрунтувати порогові значення рівнів інноваційної безпеки з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності підприємств, особливостей їх інноваційного розвитку та рівня ресурсного забезпечення.

По-четверте, у третьому розділі дисертаційної роботи автором запропоновано адаптивну модель управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, яка вирізняється комплексністю, логічною структурою та практичною спрямованістю (п. 3.2, с. 159-177). Запропонована модель інтегрує процеси стратегічного управління, оцінювання інноваційного потенціалу, управління ризиками та забезпечення економічної безпеки, що свідчить про її високий науково-практичний потенціал. Разом із тим

доцільним видається більш детально розкрити механізм її практичної адаптації до підприємств, які відрізняються за масштабами діяльності, рівнем ресурсного забезпечення, організаційною структурою, інтенсивністю інноваційної діяльності та стадією життєвого циклу. Зокрема, доцільно було б конкретизувати особливості застосування запропонованої моделі для малих, середніх і великих підприємств, визначити можливі етапи її впровадження, окреслити умови ефективного функціонування та потенційні обмеження практичного використання. Більш детальне висвітлення зазначених аспектів сприяло б підвищенню універсальності запропонованої моделі, розширило б можливості її адаптації до підприємств різних галузей економіки та посилило б практичну цінність отриманих результатів.

По-п'яте, дисертаційна робота має вагоме практичне спрямування, а запропоновані автором методичні підходи можуть бути використані в діяльності підприємств для оцінювання інноваційного потенціалу та прийняття управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки (п. 3.3, с. 178-199). Разом із тим практичну цінність дослідження могла б додатково посилити більш детальна розробка рекомендацій щодо інформаційно-аналітичного забезпечення процесів моніторингу інноваційного потенціалу підприємства в режимі безперервного управління. Зокрема, доцільним було б окреслити можливості використання сучасних цифрових платформ, інформаційно-аналітичних систем, технологій бізнес-аналітики, прогнозної аналітики та інструментів штучного інтелекту для автоматизованого збору, обробки й інтерпретації інформації про стан інноваційного потенціалу та рівень економічної безпеки підприємства.

Висловлені зауваження мають рекомендаційний та дискусійний характер, не знижують загальної високої оцінки дисертаційної роботи і не впливають на наукову цінність отриманих результатів. Навпаки, вони підтверджують актуальність досліджуваної проблематики та окреслюють перспективи її подальшого розвитку в галузі сучасного менеджменту.

### **Загальний висновок**

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

Дисертація характеризується високим рівнем наукової обґрунтованості, логічністю побудови, цілісністю авторської концепції, достатнім рівнем апробації результатів дослідження та практичною спрямованістю одержаних результатів. Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими, достовірними й ґрунтуються на комплексному використанні сучасних методів наукового дослідження, аналізі значного масиву наукових джерел та результатах апробації запропонованих автором методичних підходів.

Особливої уваги заслуговують отримані автором результати, що характеризуються науковою новизною та мають вагоме теоретичне і практичне значення. Автором розроблено адаптивну модель управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, запропоновано інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства, удосконалено методичний підхід до оцінювання інноваційного профілю підприємств, а також обґрунтовано рекомендації щодо вибору стратегій управління інноваційним потенціалом із застосуванням сучасного аналітичного інструментарію. Отримані результати становлять вагомий внесок у розвиток теорії та практики менеджменту й можуть бути використані в діяльності підприємств, органів управління та закладів вищої освіти.

Висловлені у відгуку зауваження мають рекомендаційний і дискусійний характер, не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи та не знижують наукової цінності одержаних результатів.

За своїм змістом, рівнем наукової новизни, теоретичною і практичною значущістю, ступенем обґрунтованості наукових положень та оформленням дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» відповідає вимогам пунктів 5–9 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 також Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40. Автор дисертації, Гладун Павло Андрійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».


Офіційний опонент,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля  
Міністерства освіти і науки України

  
Євген ОВЧАРЕНКО

Підпис професора кафедри публічного управління,  
менеджменту та маркетингу  
д.е.н., професора Овчаренка Є.Г.  
ЗАСВІДЧУЮ:

Начальник відділу кадрів



  
Ольга КУРТОВА