

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

Ткаченко Алли Михайлівни,

доктора економічних наук, професора,
завідувача кафедри бізнесу та управління

Національного університету «Запорізька політехніка»

на дисертаційну роботу Гладуна Павла Андрійовича

на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення
економічної безпеки підприємства»,

представлену на здобуття ступеня доктора філософії

у галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 – «Менеджмент»

1. Актуальність теми дисертаційної роботи. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, що зумовлений воєнними викликами, прискоренням технологічних змін, поглибленням процесів цифровізації, посиленням глобальної конкуренції та необхідністю структурної модернізації національної економіки. За таких умов забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливого значення, оскільки саме від здатності суб'єктів господарювання своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати власний потенціал і формувати стійкі конкурентні переваги залежить їх довгострокове функціонування та розвиток. Одним із ключових чинників такої адаптації є інноваційний потенціал підприємства, який дедалі більше визначає його можливості щодо створення нових продуктів, впровадження сучасних

технологій, підвищення ефективності управління та зміцнення економічної безпеки.

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективної системи управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості. Ця галузь виконує стратегічну функцію забезпечення продовольчої безпеки держави, водночас зазнаючи суттєвого впливу економічної нестабільності, логістичних обмежень, дефіциту інвестиційних ресурсів, зростання вартості енергетичних ресурсів та посилення вимог до якості й безпечності продукції. За таких умов саме інноваційний розвиток стає одним із визначальних факторів підвищення стійкості підприємств, їх конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на сучасні виклики.

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлена також тим, що існуючі наукові підходи до управління інноваційним потенціалом переважно розглядають його як окремий напрям інноваційного менеджменту або складову стратегічного розвитку підприємства. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції процесів управління інноваційним потенціалом із системою забезпечення економічної безпеки підприємства, формування комплексного методичного інструментарію оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної безпеки, а також розроблення адаптивних моделей управління, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища. Саме ці аспекти набувають особливого значення в сучасних умовах господарювання та потребують подальшого наукового осмислення.

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

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної 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.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій. Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Гладуна Павла Андрійовича підтверджується комплексним використанням сучасної методології наукових досліджень, логічною побудовою роботи, належною інформаційною базою та коректним застосуванням загальнонаукових і спеціальних методів дослідження.

Теоретичне підґрунтя дисертаційного дослідження сформовано на основі критичного аналізу наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених з проблем управління інноваційним потенціалом, економічної безпеки підприємств, стратегічного менеджменту, інноваційного розвитку та ризик-менеджменту. Це дозволило автору не лише систематизувати існуючі наукові підходи, а й виявити дискусійні аспекти досліджуваної проблематики, визначити напрями їх подальшого розвитку та сформулювати власне бачення вирішення поставлених наукових завдань.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням широкої інформаційної бази дослідження, до складу якої увійшли законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні матеріали, результати діяльності підприємств харчової промисловості, аналітичні матеріали міжнародних організацій, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників, а також результати власних досліджень автора. Це створило належне інформаційне підґрунтя для формування обґрунтованих висновків та практичних рекомендацій.

Високий рівень достовірності наукових результатів підтверджується також використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження, серед яких системний та структурно-логічний аналіз, методи порівняння, економіко-статистичного аналізу, експертного оцінювання, інтегрального оцінювання, графічного моделювання, метод аналізу ієрархій, а також інші сучасні методи наукового пізнання, застосування яких є обґрунтованим і повністю відповідає поставленим у дисертації меті та завданням.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є логічно взаємопов'язаними, характеризуються внутрішньою узгодженістю та послідовністю викладення. Запропоновані автором теоретичні положення органічно поєднані з результатами аналітичних досліджень і знайшли своє практичне відображення у розроблених методичних підходах, інтегральному

індексі інноваційної безпеки підприємства, методиці оцінювання інноваційного профілю та адаптивній моделі управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства.

Практичні рекомендації, сформульовані автором, є достатньо аргументованими, мають прикладний характер і ґрунтуються на результатах проведеного аналізу та апробації запропонованих розробок. Їх впровадження у діяльність підприємств та використання в освітньому процесі підтверджує практичну цінність отриманих результатів і свідчить про можливість їх ефективного застосування для підвищення результативності управління інноваційним потенціалом та зміцнення економічної безпеки підприємств.

Отже, наведене дає підстави стверджувати, що наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи є достатньо обґрунтованими, достовірними, мають теоретичне й практичне значення та відповідають сучасним вимогам до дисертаційних досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент».

4. Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна дисертаційної роботи полягає у вирішенні важливого наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. Отримані автором результати характеризуються належним рівнем наукової обґрунтованості, є логічно взаємопов'язаними та спрямовані на вдосконалення існуючих і розроблення нових методичних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств.

У дисертаційній роботі удосконалено категоріальний та теоретико-методичний апарат управління інноваційним потенціалом підприємства шляхом уточнення змісту поняття «інноваційний потенціал підприємства», яке, на відміну від існуючих підходів, розглядається як інтегрована система кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових складових, що функціонують на ресурсному, компетентнісному й функціональному рівнях та забезпечують адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і зміцнення його економічної безпеки.

Заслуговує на позитивну оцінку удосконалення науково-методичного підходу до типізації моделей управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, який ґрунтується на виокремленні

інтегрованої та децентралізованої моделей управління, що дозволяє враховувати рівень розвитку R&D-підрозділів, особливості організації інноваційної діяльності та ступінь її інтеграції в загальну систему управління підприємством.

Важливим науковим результатом є удосконалення методичного підходу до оцінювання інноваційного профілю підприємства, який поєднує якісне експертне оцінювання, систему бального аналізу та кількісні показники інноваційної активності, забезпечуючи комплексну діагностику рівня розвитку інноваційного потенціалу та обґрунтування управлінських рішень щодо його подальшого розвитку.

До вагомих результатів дослідження належить також удосконалення теоретико-методичного інструментарію оцінювання інноваційної безпеки підприємства шляхом розроблення інтегрального індексу інноваційної безпеки, який, на відміну від існуючих підходів, враховує не лише ресурсне забезпечення інноваційної діяльності, а й ефективність комерціалізації інновацій, динаміку науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, швидкість виведення інноваційної продукції на ринок та рівень захисту об'єктів інтелектуальної власності.

Позитивної оцінки заслуговує також удосконалений організаційно-економічний механізм управління інноваційним потенціалом підприємства, реалізований у вигляді адаптивної моделі, яка інтегрує функції менеджменту із системою забезпечення економічної безпеки через використання кадрових, фінансових, технологічних та організаційно-правових інструментів управління й забезпечує комплексне поєднання процесів інноваційного розвитку, управління ризиками та стратегічного розвитку підприємства.

Подальшого розвитку дістали теоретичні положення щодо взаємозв'язку інноваційного потенціалу та економічної безпеки підприємства, що дозволило поглибити наукові підходи до інтеграції процесів інноваційного розвитку в систему стратегічного управління підприємством.

Розвинено методичні засади формування інноваційних профілів підприємств та вибору стратегій управління інноваційним потенціалом залежно від рівня його розвитку, ресурсного забезпечення й особливостей функціонування підприємства, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

Подальшого розвитку набули науково-практичні підходи до управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості, які забезпечують комплексне поєднання процесів інноваційної діяльності, управління ризиками та зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, представлені у дисертації результати містять елементи наукової новизни, що полягають в удосконаленні теоретико-методичних положень, розвитку науково-методичного інструментарію та розробленні практичних підходів до управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки. Наукові результати є взаємопов'язаними, методологічно обґрунтованими, відповідають поставленим меті й завданням дослідження та мають істотне значення для подальшого розвитку теорії і практики менеджменту, що дозволяє оцінити їх як вагомий внесок автора у вирішення актуальної наукової проблеми управління інноваційним розвитком підприємств.

5. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича характеризується чіткою, логічно виваженою структурою, яка повністю підпорядкована досягненню поставленої мети та вирішенню визначених у дослідженні завдань. Побудова роботи є послідовною і відповідає сучасним вимогам до дисертаційних досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент». Структурні елементи дисертації взаємопов'язані між собою, а зміст кожного наступного розділу логічно продовжує результати попереднього, що забезпечує цілісність авторської наукової концепції.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У вступі належним чином обґрунтовано актуальність теми дослідження, визначено мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, сформульовано наукову новизну та практичне значення одержаних результатів.

У першому розділі автором здійснено комплексний аналіз теоретичних засад управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення економічної безпеки. Проведено критичне узагальнення існуючих наукових підходів, уточнено категоріальний апарат дослідження, визначено місце інноваційного потенціалу в системі сучасного менеджменту та

обґрунтовано концептуальні положення щодо його ролі у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Другий розділ присвячено аналітичному дослідженню сучасного стану управління інноваційним потенціалом підприємств харчової промисловості. Автором проведено комплексне оцінювання тенденцій інноваційного розвитку, проаналізовано фактори, що впливають на формування інноваційного потенціалу, здійснено оцінювання інноваційних профілів підприємств та визначено особливості їх функціонування в сучасних умовах господарювання.

У третьому розділі представлено основні результати авторського дослідження, що мають наукову новизну та практичне значення. Розроблено адаптивну модель управління інноваційним потенціалом у системі забезпечення економічної безпеки підприємства, удосконалено методичні підходи до оцінювання інноваційного профілю підприємства та інноваційної безпеки, обґрунтовано практичні рекомендації щодо вибору стратегій управління інноваційним потенціалом і підвищення ефективності функціонування підприємств харчової промисловості.

Позитивної оцінки заслуговує те, що зміст дисертації відзначається належним рівнем наукової аргументації, логічністю викладення матеріалу та послідовністю обґрунтування авторських висновків. Теоретичні положення органічно поєднані з результатами аналітичних досліджень, а запропоновані методичні розробки мають належне практичне підтвердження.

Загальний обсяг наукової роботи становить 236 сторінок, з них 184 сторінки основного тексту. Робота містить 37 таблиць; 15 рисунків, 6 додатків, список використаних джерел, який налічує 149 позицій.

Робота виконана українською мовою, характеризується належним рівнем наукового стилю викладу, коректним використанням спеціальної термінології, достатньою кількістю ілюстративного матеріалу та сучасною джерельною базою. Структура, зміст, оформлення та обсяг дисертації відповідають вимогам наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» та іншим нормативним вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях. Основні наукові положення, висновки та результати дисертаційної роботи достатньою мірою відображені в опублікованих автором

наукових працях. Аналіз публікацій свідчить про їх тематичну відповідність предмету, меті та завданням дисертаційного дослідження, а також про послідовність висвітлення отриманих наукових результатів на різних етапах виконання роботи.

Відповідно до теми 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.).

У наукових публікаціях автора знайшли відображення питання розвитку теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом підприємств, забезпечення економічної безпеки, оцінювання інноваційного потенціалу, формування інноваційних профілів підприємств, удосконалення методичного інструментарію оцінювання інноваційної безпеки та обґрунтування сучасних підходів до управління інноваційним розвитком підприємств. Зміст опублікованих праць повністю узгоджується з основними положеннями дисертації та відображає як результати теоретичних досліджень, так і розроблені автором практичні рекомендації.

Публікаційна активність здобувача свідчить про належний рівень апробації результатів дисертаційного дослідження. Основні результати роботи доповідалися та обговорювалися на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, що сприяло їх науковій дискусії та практичній верифікації. Це підтверджує достатній рівень наукової апробації, достовірності та обґрунтованості сформульованих у дисертації положень.

Наукові праці, виконані у співавторстві, містять чітко визначений особистий внесок здобувача, який безпосередньо стосується предмета дисертаційного дослідження та відображає результати його самостійної наукової роботи. Аналіз змісту спільних публікацій не викликає сумнівів щодо самостійності отриманих автором наукових результатів і повною мірою підтверджує їх відповідність темі дисертації.

Таким чином, основні наукові результати дисертаційної роботи достатньо повно висвітлені у наукових публікаціях автора, пройшли належну апробацію, відповідають вимогам чинного законодавства щодо оприлюднення результатів

дисертаційних досліджень та підтверджують завершеність проведеного наукового дослідження.

7. Наукове та практичне значення результатів дослідження.

Результати дисертаційного дослідження Гладуна Павла Андрійовича мають вагоме наукове та практичне значення, оскільки спрямовані на розвиток теоретико-методичних засад управління інноваційним потенціалом підприємства та вдосконалення механізмів забезпечення його економічної безпеки. Запропоновані автором наукові положення розширюють сучасні уявлення про взаємозв'язок інноваційного розвитку та економічної безпеки підприємства, поглиблюють методологічні засади управління інноваційною діяльністю та формують підґрунтя для подальшого розвитку досліджень у цій сфері.

Наукове значення дисертації полягає у розвитку категоріального апарату дослідження, удосконаленні методичних підходів до оцінювання інноваційного потенціалу та інноваційної безпеки підприємства, розробленні адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом, а також у формуванні комплексного підходу до інтеграції процесів інноваційного розвитку в систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Отримані результати розширюють існуючі наукові підходи до стратегічного управління підприємствами та можуть бути використані як теоретична основа для подальших досліджень проблем інноваційного менеджменту й економічної безпеки.

Практичне значення роботи визначається тим, що розроблені автором методичні підходи доведені до рівня конкретних рекомендацій, придатних для використання у практиці управління підприємствами. Запропонований методичний інструментарій дозволяє здійснювати комплексне оцінювання інноваційного потенціалу підприємства, визначати рівень його інноваційної безпеки, формувати інноваційний профіль, обґрунтовувати вибір стратегій інноваційного розвитку та приймати більш ефективні управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Важливою перевагою дисертаційної роботи є орієнтація запропонованих науково-методичних розробок на їх практичне застосування. Розроблена адаптивна модель управління інноваційним потенціалом, інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства та методичний підхід до формування

інноваційного профілю можуть бути використані керівниками підприємств під час розроблення стратегій інноваційного розвитку, оцінювання ефективності інноваційної діяльності, управління ризиками та формування системи економічної безпеки.

Практична цінність результатів дослідження підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств, а також використанням в освітньому процесі закладу вищої освіти, що свідчить про їх прикладний характер, можливість практичного використання та відповідність сучасним потребам розвитку теорії й практики менеджменту. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності 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.). Теоретичні узагальнення і науково-методичні розробки автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні дисциплін «Менеджмент», «Інноваційний менеджмент» (довідка про впровадження № 035/15 від 02.04.2026 р.).

Таким чином, одержані автором результати мають істотне наукове та практичне значення, характеризуються високим рівнем прикладної спрямованості та можуть бути рекомендовані до використання у діяльності підприємств, органів управління, наукових установ і закладів вищої освіти з метою підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом та зміцнення економічної безпеки підприємств.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Відзначаючи високий науковий рівень дисертаційної роботи, її теоретичну та практичну цінність, вважаю за доцільне висловити окремі зауваження і побажання, які мають дискусійний характер та можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

1. Автором ґрунтовно досліджено теоретичні засади управління інноваційним потенціалом підприємства та обґрунтовано його роль у забезпеченні економічної безпеки. На нашу думку, більш повному розкриттю досліджуваної проблематики сприяло б розширення аналізу сучасних міжнародних концепцій управління інноваціями, зокрема підходів, що базуються на принципах відкритих інновацій, цифрової трансформації та

розвитку інноваційних екосистем. Це дозволило б ширше представити сучасні тенденції розвитку теорії менеджменту та посилити теоретичне підґрунтя авторської концепції.

2. Запропонований у дисертації методичний підхід до оцінювання інноваційного потенціалу підприємства є комплексним і практично орієнтованим. Разом із тим доцільним було б більш детально розкрити механізм використання результатів такого оцінювання у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Зокрема, потребує подальшого уточнення порядок трансформації отриманих результатів оцінювання в конкретні управлінські заходи щодо розвитку окремих складових інноваційного потенціалу підприємства.

3. Автором запропоновано інтегральний індекс інноваційної безпеки підприємства як інструмент комплексного оцінювання. Водночас практичний інтерес становило б більш детальне висвітлення можливостей використання цього показника для здійснення довгострокового моніторингу інноваційного розвитку підприємства, прогнозування змін рівня економічної безпеки та оцінювання ефективності реалізації стратегічних програм інноваційного розвитку в динаміці.

4. Практична цінність запропонованої адаптивної моделі управління інноваційним потенціалом могла б бути ще більшою за умови детальнішого висвітлення організаційного механізму її впровадження на підприємствах. Доцільним, на нашу думку, було б конкретизувати етапність реалізації запропонованої моделі, визначити можливі організаційні бар'єри її впровадження, а також окреслити систему показників, за допомогою яких може оцінюватися ефективність її практичного застосування.

5. У роботі основну увагу приділено підприємствам харчової промисловості, що є цілком обґрунтованим з огляду на об'єкт дослідження. Разом із тим певний науковий інтерес становило б проведення порівняльного аналізу можливостей адаптації запропонованих методичних підходів до підприємств інших галузей економіки. Такий аналіз дозволив би більш повно оцінити універсальність авторських розробок та окреслити перспективи їх використання в різних сферах господарської діяльності.

Наведені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, мають рекомендаційний характер і стосуються насамперед перспектив подальшого розвитку дослідження. Вони не впливають

на наукову новизну, обґрунтованість і практичну значущість отриманих результатів, які заслуговують на високу оцінку.

9. Загальні висновки. Дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича на тему «Управління інноваційним потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у якому вирішено актуальне наукове завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо управління інноваційним потенціалом підприємства в системі забезпечення його економічної безпеки.

Проведене дослідження характеризується належним рівнем методологічної обґрунтованості, логічною завершеністю, внутрішньою послідовністю та комплексним підходом до вирішення поставлених завдань. Отримані автором результати мають наукову новизну, є достатньо аргументованими, достовірними та становлять вагомий внесок у розвиток теорії менеджменту, зокрема в частині удосконалення підходів до управління інноваційним потенціалом, оцінювання інноваційної безпеки та формування сучасного організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки підприємств.

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертації мають практичну спрямованість, доведені до рівня конкретних методичних розробок і можуть бути використані в діяльності підприємств, органів державного управління, наукових установ та закладів вищої освіти. Практична апробація результатів дослідження підтверджує їх прикладну цінність і можливість ефективного використання у процесі прийняття управлінських рішень щодо інноваційного розвитку підприємств та підвищення рівня їх економічної безпеки.

Висловлені у відгуку зауваження мають дискусійний і рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову цінність, достовірність отриманих результатів і практичну значущість.

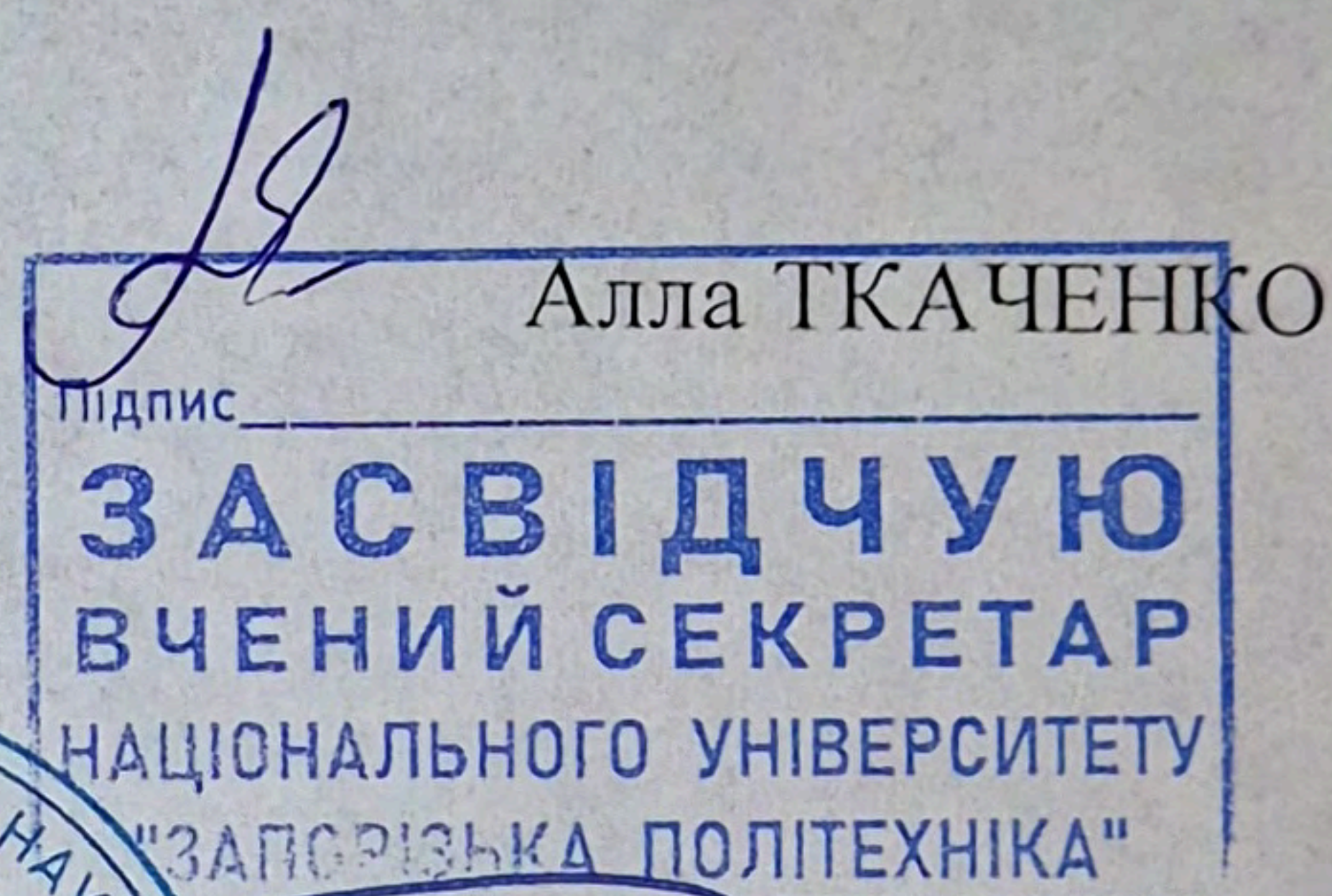
За актуальністю теми, ступенем обґрунтованості наукових положень, рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням отриманих результатів, повнотою їх апробації та відповідністю встановленим вимогам дисертаційна робота Гладуна Павла Андрійовича «Управління інноваційним

потенціалом в системі забезпечення економічної безпеки підприємства» відповідає вимогам пунктів 5, 6, 7, 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 року № 44 (зі змінами). 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,
завідувач кафедри бізнесу та управління
Національного університету
«Запорізька політехніка»
Міністерства освіти і науки України

Підпис засвідчую:

29.06.2026



Handwritten signature of the Academic Secretary.