

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

ВІДГУК

**офіційного опонента, доктора економічних наук, професора
Івченко Євгена Анатолійовича
на дисертаційну роботу
Захарчук Наталії Миколаївни
на тему «Управління змінами в системі забезпечення економічної
безпеки промислових підприємств»,
представлену на здобуття ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент**

1. Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок із науковою тематикою

Діяльність промислових підприємств у сучасних умовах супроводжується високим рівнем невизначеності, посиленням воєнних, економічних, структурних і трендових викликів, що ускладнюють стабільне функціонування, збереження ресурсного потенціалу та досягнення стратегічних цілей. За таких обставин система забезпечення економічної безпеки підприємства набуває особливого значення, оскільки саме вона покликана забезпечувати своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та адаптацію до загроз і небезпек зовнішнього та внутрішнього середовища. Водночас така система не може залишатися статичною, адже зміни у ринковому середовищі, внутрішній організації підприємства, характері ризиків і способах управлінського реагування обумовлюють необхідність її постійного оновлення та розвитку.

Особливої актуальності проблема управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств набула в умовах війни, коли виникли нові види викликів і загроз, що раніше або не враховувалися, або не мали такого масштабу впливу на діяльність підприємств. У цих умовах управлінські рішення повинні прийматися оперативно, а зміни в

системі економічної безпеки мають впроваджуватися не з традиційним часовим лагом, а у відповідь на надзвичайно жорсткі та динамічні умови функціонування. Це вимагає не лише адаптації окремих підсистем економічної безпеки, а й формування цілісного механізму управління змінами, який би забезпечував узгодженість стратегічних цілей розвитку підприємства та пріоритетів його безпекового функціонування.

Попри наявність вагомих напрацювань у сфері безпекології, теорії економічної безпеки підприємства та управління організаційними змінами, у науковій літературі недостатньо досліджено питання імплементації змін саме у систему забезпечення економічної безпеки підприємства, зокрема з урахуванням типології викликів, організаційних передумов змін, особливостей функціонування промислових підприємств у турбулентному середовищі та необхідності формалізованого обґрунтування пріоритетів трансформації підсистем економічної безпеки. Саме тому дисертаційне дослідження Захарчук Наталії Миколаївни, у якому розроблено теоретичні, науково-методичні та практичні засади управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, є актуальним, має теоретичну цінність і вагоме практичне значення.

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень

На підставі ознайомлення з матеріалами дисертації та публікаціями здобувачки можна зробити такі висновки.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Захарчук Наталії Миколаївни та відображені у наукових публікаціях, характеризуються достатнім рівнем теоретичного, методичного та прикладного обґрунтування. Теоретико-методологічною основою дослідження є фундаментальні положення сучасної безпекології, теорії управління, концепції управління змінами, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економічної безпеки підприємств та стратегічного менеджменту.

Інформаційною базою дослідження слугують чинні нормативно-правові акти, офіційні статистичні дані, матеріали фінансової звітності промислових підприємств, результати експертних опитувань, а також аналітичні матеріали, що забезпечує належний рівень достовірності отриманих результатів.

Дисертаційне дослідження Захарчук Н. М. характеризується використанням комплексу взаємопов'язаних загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосовано методи логічного аналізу та синтезу, індукції і дедукції, порівняння та узагальнення – для розвитку категорійного апарату безпекології; структурно-функціональний аналіз і концептуальне моделювання – для обґрунтування ролі змін як детермінант трансформації системи економічної безпеки; економіко-статистичні методи, індексний підхід і аналіз часових рядів – для оцінювання впливу макроекономічних трансформацій на діяльність промислових підприємств; методи діагностування, інтегрального оцінювання та ранжування – для визначення організаційних передумов реалізації змін у СЗЕБП; експертне оцінювання – для визначення пріоритетності викликів і підсистем економічної безпеки; методи системно-структурного та процесного моделювання – для побудови механізму управління змінами; аналітичний мережевий процес – для формалізації моделі пріоритезації змін.

Використання зазначеного інструментарію забезпечило комплексність дослідження, дозволило обґрунтувати наукові положення, сформулювати відповідні висновки та рекомендації, а також вирішити поставлені наукові завдання. Отримані результати відзначаються логічною узгодженістю, системністю та науковою новизною.

Основні положення дисертаційного дослідження достатньо повно відображені у 12 наукових працях, у тому числі у фахових виданнях України, а також апробовані на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову обґрунтованість і практичну значущість.

Достовірність отриманих результатів підтверджується їх практичним

впровадженням у діяльність промислових підприємств, зокрема ТДВ «Хмельницькзалізобетон» та ТОВ «Мрія забудовника», а також використанням у навчальному процесі закладу вищої освіти, що засвідчено відповідними довідками про впровадження.

Отже, дисертаційне дослідження Захарчук Н. М. є обґрунтованим, достовірним та виконаним на належному науково-методичному рівні, а отримані результати можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності промислових підприємств.

3. Основні наукові результати, одержані автором, їх новизна

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи та особистий внесок автора у їх одержання полягають у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних засад управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, зокрема у формуванні моделі управління змінами у системі економічної безпеки підприємства, механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, науково-методичних підходів до діагностики організаційних передумов реалізації змін і структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства, а також у розвитку категорійного апарату безпекології та обґрунтуванні тригерів змін як детермінант трансформації СЗЕБП.

Положення дисертації, що мають наукову новизну, є достатньо аргументованими, логічно взаємопов'язаними та належним чином обґрунтованими. Основні з них полягають у такому.

Одним із найбільш вагомих результатів дисертаційного дослідження є розроблена модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на порівнянні взаємовпливів організаційних змін підсистем СЕБП та подальшій пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів. Практична цінність запропонованої моделі полягає в тому, що вона дозволяє формалізувати управлінські рішення щодо змін у СЕБП, визначати глобальні пріоритети для підсистем економічної безпеки та

спрямовувати управлінську увагу і ресурси на найбільш чутливі напрями трансформації, що особливо важливо в умовах турбулентного зовнішнього середовища.

За результатами дослідження удосконалено механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який, на відміну від наявних підходів, базується на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування, а також на узгодженні контурів Prosci – ADKAR – PCT. Запропонований механізм забезпечує поєднання організаційних, поведінкових і ресурсних складових управління змінами, дозволяє синхронізувати рішення менеджменту з умовами функціонування підприємства, реальними можливостями його операційної системи та персоналу, а також формує основу для переходу від фрагментарних змін до системної трансформації СЗЕБПІ.

У роботі запропоновано науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який орієнтований на визначення спроможності підприємства до трансформацій. Його відмінністю є врахування трьох складових спроможності реалізовувати зміни – організаційної, управлінської та поведінкової спроможності персоналу. Реалізація цього підходу дає змогу визначити допустимий формат змін – від стабілізаційних і поетапних до керованих портфельних або масштабованих – а також пов'язати можливості підприємства із доцільною інтенсивністю трансформацій у системі економічної безпеки.

Заслуговує на увагу науково-методичний підхід до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства, який реалізовано у вигляді чотирикомпонентної матриці з виділенням функціонального, потенціалу зростання, адаптивного та трансформаційного потенціалу. На відміну від існуючих підходів, запропонована матриця враховує часову спрямованість розвитку суб'єкта господарювання, пов'язує поточну спроможність СЕБП із перспективами її розвитку та дозволяє обирати найбільш

доцільну траєкторію змін у турбулентному середовищі функціонування промислового підприємства.

У дисертації набув подальшого розвитку категорійний апарат безпекології в частині уточнення сутності понять «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства». Важливість цього результату полягає в акцентуванні уваги на проактивності, адаптивності, використанні інноваційних технологій, цифрових рішень та інструментів штучного інтелекту у процесі забезпечення економічної безпеки. Крім того, потенціал СЕБП розглянуто як інтегровану динамічну здатність системи, що поєднує ресурсно-компетенційний контур із можливістю своєчасної ідентифікації, попередження, нейтралізації та адаптації до викликів. Це суттєво розширює стратегічний горизонт розуміння ролі СЕБП у сучасному менеджменті підприємства.

Важливим результатом дослідження є теоретичне обґрунтування ієрархії базових категорій безпекології з виокремленням взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки підприємства та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропоноване розмежування має наукову цінність, оскільки показує, що сам по собі потенціал СЕБП не забезпечує результату безпеки без належних управлінських рішень, а його трансформація у потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства відбувається саме через механізми управління змінами. Це дозволило поглибити розуміння внутрішньої логіки функціонування СЕБП та ролі змін у її розвитку.

Подальшого розвитку в роботі набула ідентифікація тригерів змін як детермінант трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Авторкою обґрунтовано, що кризові, структурні та трендові виклики не лише формують середовище функціонування промислового підприємства, а й безпосередньо визначають потребу у перегляді пріоритетів, адаптації організаційних структур, удосконаленні механізмів управління та переорієнтації підсистем економічної безпеки. Такий підхід дозволив перейти

від описового розуміння викликів до формалізованого управління змінами в системі економічної безпеки промислових підприємств.

Викладене вище свідчить на користь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, викладених у дисертаційній роботі Захарчук Н. М. Для отриманих наукових результатів характерними є внутрішня логічна узгодженість, підпорядкованість єдиній меті дослідження та спрямованість на вирішення важливого наукового завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Отже, наукову новизну результатів дисертації слід вважати доведеною, належним чином обґрунтованою та такою, що має теоретичне і практичне значення.

4. Практична значущість результатів дослідження і рекомендації щодо їх використання

Представлені у дисертації результати дослідження, теоретичні узагальнення та практичні рекомендації становлять методичну основу удосконалення процесів управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Їх використання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, своєчасному реагуванню на кризові, структурні та трендові виклики, а також забезпечує узгодження трансформацій у системі економічної безпеки із загальними цілями розвитку підприємства.

До результатів, що мають найбільше практичне значення, належать: модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища; механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, побудований на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування; науково-методичний підхід до діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств; науково-методичний підхід до структуризації

потенціалу системи економічної безпеки підприємства на основі чотирикомпонентної матриці; а також практичні рекомендації щодо визначення пріоритетності змін у підсистемах економічної безпеки підприємства залежно від характеру викликів і рівня організаційної спроможності до трансформацій.

Практична цінність одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані в роботі положення можуть бути використані промисловими підприємствами для діагностування готовності до змін, вибору доцільного формату трансформацій, визначення пріоритетних підсистем економічної безпеки, а також для формування комплексу управлінських дій щодо підвищення адаптивності, стійкості та результативності функціонування системи забезпечення економічної безпеки в умовах турбулентності зовнішнього середовища.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності 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.). Теоретичні узагальнення, наукові розробки й методичні рекомендації автора також використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Стратегічний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/1 від 27.01.2026 р.).

5. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Аналіз дисертаційної роботи Захарчук Наталії Миколаївни, а також наукових публікацій, у яких відображено основні результати дослідження, дає підстави стверджувати про відсутність порушень академічної доброчесності, зокрема академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації та фальсифікації. У дисертації належним чином наведено посилання на використані джерела інформації, наукові праці, нормативно-правові акти, статистичні матеріали та інші інформаційні ресурси за кожним випадком запозичення наукових положень, тверджень, відомостей, ідей і аналітичних даних.

Зміст дисертаційної роботи, її структура, сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації свідчать про самостійний характер виконаного дослідження, коректне використання наукових джерел та належний рівень опрацювання теоретичного і прикладного матеріалу. Представлені у роботі результати відповідають темі дослідження, логіці поставлених завдань, а також узгоджуються з оприлюдненими авторкою науковими публікаціями, апробацією результатів на науково-практичних конференціях і впровадженням окремих розробок у практичну діяльність та освітній процес.

Дисертаційна робота відповідає вимогам академічної доброчесності, нормам законодавства про авторське право і суміжні права, а також відображає прагнення авторки до наукової об'єктивності, достовірного висвітлення результатів власної наукової діяльності, коректного застосування методів дослідження та належного зазначення використаних джерел інформації.

6. Дискусійні положення та зауваження до роботи

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу варто зупинитись на окремих положеннях, які викликають зауваження і можуть стати предметом наукової дискусії при захисті дисертації, зокрема:

1. У роботі наведено детальну характеристику типів викликів (кризові, структурні, трендові) (с. 60–61, 121), однак недостатньо обґрунтовано критерії їх чіткого розмежування, зокрема у випадках, коли окремі виклики можуть мати одночасно ознаки кількох типів (наприклад, цифровізація як трендовий і водночас структурний виклик), що потребує уточнення методики їх ідентифікації.

2. Не можна повністю погодитись із висновком авторки щодо доцільності зосередження лише на окремих моделях управління змінами (К. Левіна, Дж. Коттера, ADKAR, Берка – Літвіна, Prosci) (підрозділ 1.3), оскільки не обґрунтовано критерії їх відбору та не доведено, що інші сучасні моделі не мають прикладного значення для системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

3. Дискусійним є використання PESTELI-аналізу як основного інструменту оцінювання макросередовища (підрозділ 2.1), оскільки у роботі не наведено чіткої методики кількісного вимірювання впливу кожної групи факторів на СЗЕБП, що обмежує можливість порівняння сили їх впливу між собою.

4. Заслужує на позитивну оцінку прагнення автора побудувати універсальну рамкову модель, придатну як для ідентифікації викликів, так і для визначення чутливих складових СЕБП (підрозділ 3.1). Разом із тим дискусійним залишається питання масштабованості запропонованого підходу для підприємств інших галузей, розмірів і рівнів організаційної складності, оскільки апробація проведена переважно на промислових підприємствах одного регіону. У роботі було б доцільно окремо окреслити межі застосування запропонованої моделі та умови її адаптації до інших типів суб'єктів господарювання.

5. У підрозділі 3.3 наведено результати апробації рамкової моделі на конкретних промислових підприємствах Хмельницької області, що безумовно підсилює прикладну цінність дисертації. Водночас було б доцільно ширше висвітлити питання репрезентативності сформованих експертних груп, зокрема конкретизувати професійний склад експертів, їх функціональну приналежність, досвід роботи та критерії включення до групи. Це дозволило б повніше оцінити надійність одержаних результатів і рівень обґрунтованості сформованих векторів пріоритетів.

Але зазначені недоліки мають непринциповий характер і не знижують загальний високий науковий рівень дисертаційної роботи, хоча і потребують додаткових пояснень.

7. Загальна оцінка дисертації, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни виконана на належному науковому рівні, містить нові теоретичні узагальнення, удосконалені науково-методичні підходи та практичні рекомендації, які в

сукупності дають змогу вирішити актуальне науково-практичне завдання розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Результати дисертаційного дослідження засвідчили успішне вирішення поставлених завдань, а сформульовані наукові положення мають наукову новизну, теоретичну цінність і практичну значущість. Зміст дисертації повністю відповідає спеціальності 073 «Менеджмент». Це дає підстави для висновку, що дисертація Захарчук Наталії Миколаївни «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» є самостійним, завершеним кваліфікаційним науковим дослідженням, яке відповідає вимогам пп. 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 р. № 44, а також вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, а її авторка заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент,
доктор економічних наук, професор,
декан факультету економіки і управління
Східноукраїнського національного
університету імені Володимира Даля
Міністерства освіти і науки України

Євген ІВЧЕНКО

Підпис декана факультету економіки і управління
доктора економічних наук, професора Івченка Є.А.
ЗАСВІДЧУЮ:
Начальник відділу кадрів



Ольга КУРТОВА