

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів

дисертації на тему:

«Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств»

здобувачки наукового ступеня доктора філософії

Захарчук Наталії Миколаївни

з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Публічна презентація проведена на розширеному засіданні кафедри «Менеджменту» 05 березня 2026 року, протокол № 7, в онлайн форматі (запис додається).

У результаті аналізу опрацювання теоретичних і практичних положень дисертаційної роботи, поданих до розгляду наукових публікацій за темою дисертації, результатів виконання здобувачкою освітньо-наукової програми, а також за підсумками проведення фахового семінару визначено наступне.

Актуальність теми дослідження. Діяльність підприємств в сучасних реаліях функціонування соціально-економічних систем супроводжується значною кількістю викликів, які потребують відповідної реакції менеджменту та своєчасних змін в системі управління. Для попередження негативних наслідків таких викликів, а також нівелювання впливу загроз і небезпек на підприємствах функціонує система економічної безпеки. Така система відповідає потребам менеджменту та забезпечує можливість прийняття управлінських рішень на основі детального аналізу масиву інформації, який пов'язаний із впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому система економічної безпеки підприємства не може бути статичною, оскільки потребує змін відповідно до ситуації на ринках, наявності зовнішніх викликів, внутрішньої організації та удосконалення процесів управління.

Особливого значення зміни набули під час війни, оскільки виникли нові види викликів і загроз, які практично не враховувалися до 2022 р. і потребували

оперативної реакції менеджменту не з традиційним часовим лагом, а в екстремально жорстких умовах. Така реакція проявлялася у вигляді розробки шляхів удосконалення окремих складових системи управління підприємством в цілому та системи економічної безпеки зокрема.

Враховуючи вищезазначене, дисертаційна робота Захарчук Наталії Миколаївни «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств» є актуальною.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана відповідно до планів науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де авторкою розроблено та апробовано науково-методичний підхід до діагностування організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Сукупність теоретико-методичних положень і прикладних рекомендацій отриманих у дисертації, дозволяє зробити висновок, що її виконання є важливою складовою частиною науково-дослідних робіт університету.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному обґрунтуванні основних положень та рекомендацій з управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Основні наукові положення, які отримані особисто авторкою і визначають їх наукову новизну, полягають у наступному:

вперше:

– розроблено модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства (СЕБП) в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі порівнянь взаємовпливів організаційних змін підсистем СЕБП та подальшої пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів, що дозволяє ефективно реалізовувати організаційні зміни задля підвищення гнучкості управління підприємством, його економічної безпеки та здатності до відновлення і розвитку;

удосконалено:

– механізм управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств (СЗЕБПП), який на відміну від існуючих, ґрунтується на взаємозв'язку тригерів змін, параметрів їх впливу та режимів функціонування, а також узгодженні контурів Prosci – ADKAR – PCT, що забезпечує цілісне поєднання організаційних, поведінкових і ресурсних складових та дозволяє синхронізувати рішення менеджменту з умовами функціонування підприємства, реальними можливостями операційної системи та персоналу;

– науково-методичний підхід щодо діагностики організаційних передумов реалізації змін у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, який на відміну від існуючих, передбачає використання трьох складових спроможності реалізовувати зміни: організаційну, управлінську та поведінкову спроможність персоналу. Це дозволяє визначити допустимий формат трансформацій – стабілізація, поетапні зміни, керовані портфельні або масштабовані зміни;

– науково-методичний підхід до структуризації потенціалу системи економічної безпеки підприємства шляхом розробки чотирикомпонентної матриці, що диференціює потенціал на: функціональний, зростання, адаптивний і трансформаційний. На відміну від існуючих підходів, запропонована матриця враховує часову спрямованість розвитку суб'єкта господарювання, та дозволяє обирати траєкторію змін у турбулентному середовищі його функціонування.

набуло подальшого розвитку:

– категорійний апарат безпекології щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства» та «потенціал системи економічної безпеки підприємства». Економічна безпека підприємства – це комплексна характеристика стану захищеності та інтегрованої здатності підприємства своєчасно виявляти та протидіяти викликам, забезпечувати стабільне та ефективне функціонування, динамічний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього й внутрішнього середовища, використовуючи інноваційні технології, цифрові рішення та інструменти штучного інтелекту з метою

досягнення цілей бізнесу та забезпечення стратегічного зростання. На відміну від існуючих визначень, запропоноване поняття підкреслює проактивність, адаптивність, технологічну, у тому числі цифрову та ШІ підтримку управлінських рішень, а також фокус на довгострокову конкурентоспроможність в умовах турбулентності. Потенціал системи економічної безпеки підприємства – інтегрована динамічна здатність системи економічної безпеки забезпечувати ефективне функціонування та стійкий розвиток підприємства в умовах трансформацій зовнішнього й внутрішнього середовища через цілеспрямоване управління процесами своєчасної ідентифікації, попередження, нейтралізації та/або адаптації до викликів на основі наявних і потенційних ресурсів та компетенцій. На відміну від існуючих визначень, запропоноване поняття інтегрує потенційний ресурсно-компетенційний контур, що розширює стратегічний горизонт управління системи економічної безпеки підприємства та підкреслює роль потенціалу як бази проактивного управління змінами.

– теоретичне обґрунтування та ієрархія базових категорій безпекології з ідентифікацією взаємозв'язку між системою забезпечення економічної безпеки підприємства, потенціалом системи економічної безпеки підприємства та потенціалом забезпечення економічної безпеки підприємства. На відміну від існуючих підходів, запропоноване розмежування показує, що сам потенціал системи економічної безпеки підприємства не гарантує результату безпеки, а його перетворення на потенціал забезпечення економічної безпеки підприємства трансформується через управлінські рішення та управління змінами;

– ідентифікація тригерів змін, якими є кризові, структурні та трендові виклики, і на відміну від існуючих, виступають детермінантами трансформації системи забезпечення економічної безпеки підприємства (СЗЕБП) та обумовлюють потребу у перегляді пріоритетів, адаптації структур, вдосконаленні механізмів управління підприємством.

Теоретичне та практичне значення результатів дисертації полягає у тому, що основні теоретичні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, які розкривають особливості управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, доведені до рівня їх практичного

використання. У дисертації розроблено модель управління змінами у системі економічної безпеки підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища на основі порівнянь взаємовпливів організаційних змін підсистем СЕБП та подальшої пріоритизації цих підсистем у контексті очікуваних викликів, що дозволяє ефективно реалізовувати організаційні зміни задля підвищення гнучкості управління підприємством, його економічної безпеки та здатності до відновлення і розвитку.

Використання результатів роботи. Отримані прикладні результати дослідження, які представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності таких підприємств: ТДВ «Хмельницькзалізобетон» (довідка про впровадження № 01-03/432-2 від 17.12.2025 р.), ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький (довідка про впровадження від 10.12.2025 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації авторки 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.).

Особиста участь автора в одержанні наукових та практичних результатів, що викладені в дисертаційній роботі. Дисертаційна робота Наталії Захарчук є одноосібно виконаною науковою працею, у якій вирішено наукове завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Основні положення дисертації, наукові результати, висновки, пропозиції та рекомендації, які виносяться на захист, опубліковані у фахових наукових виданнях згідно чинних вимог. З наукових праць, що виконані у співавторстві, у дисертації використано ідеї та положення, запропоновані особисто авторкою.

Дисертаційна робота виконана на кафедрі менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету, науковий керівник доктор економічних наук, професор Гавловська Наталія Іванівна.

Розглянувши звіт подібності щодо перевірки дисертації на наявність академічного плагіату, встановлено, що дисертаційна робота Наталії Захарчук є

результатом самостійних досліджень здобувачки і не містить елементів плагіату та запозичень. Використані ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Дисертаційна робота характеризується єдністю змісту та відповідає вимогам щодо її оформлення. Стиль викладення в дисертації матеріалів дослідження є науковим і забезпечує доступність її сприйняття. Дисертаційна робота відповідає обраній темі, розкриває її та підтверджує, що авторкою вирішено поставлені у роботі завдання.

Перелік публікацій за темою дисертації. Аналіз наукових публікацій, повноти опублікованих результатів дисертації та особистого внеску здобувачки, засвідчив, що результати дослідження, які викладені у дисертаційній роботі, повною мірою відображають основні положення та висновки роботи, доповідались та обговорювались на науково-практичних конференціях.

За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, серед яких 6 статей – у наукових фахових виданнях, 6 тез доповідей у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 5,35 др. арк., з яких особисто здобувачці належить 3,39 др. арк.

Список публікацій здобувача за темою дисертації:

Праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації

1. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 6(2). С. 110–114. (0,64 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.
2. Захарчук Н. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху : нові виміри, загрози та управлінські підходи. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 308–313. (0,75 умов. друк. арк.). Індeksuється і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.
3. Захарчук Н., Гавловська Н., Рудніченко Є. Управління змінами : стратегічний вимір. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 5. С. 452–456. (0,56 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у дослідженні еволюції підходів до управління змінами в системі забезпечення

економічної безпеки промислових підприємств та визначенні стратегічного значення змін як багатofакторного інструмента підвищення адаптивності, стійкості й конкурентоспроможності в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Автором систематизовано ключові детермінанти змін та конкретизовано їх вплив на безпекові параметри діяльності підприємства; узагальнено типи стратегічних змін і обґрунтовано доцільність їх застосування залежно від масштабу загроз і ресурсних обмежень. – 0,3 умов. друк. арк.). Індукується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

4. Гавловська Н., Захарчук Н., Рудніченко Є. Оптимізація комунікаційної стратегії підприємства на основі поєднання Push- і Pull- стратегій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 1. С. 486–492. (0,67 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні ролі комунікаційної стратегії як операційного інструмента управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. Визначено, що використання цифрових інструментів комунікацій підвищує резильєнтність підприємства, забезпечуючи стабільність взаємодії з ринком, партнерами та персоналом у періоди зростання невизначеності. – 0,4 умов. друк. арк.). Індукується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

5. Захарчук Н., Гавловська Н. Кризова турбулентність і ринковий потенціал промислових підприємств : безпекоорієнтовані управлінські реалії. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2026. № 1. С. 19–28. (0,87 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у комплексному аналізі кризової турбулентності зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств та обґрунтуванні її управлінського значення для прийняття рішень у системі економічної безпеки. Автором систематизовано макроекономічні чинники та індикатори ринкового потенціалу, висвітлено їх динаміку й взаємозв'язок із параметрами виробничої діяльності. Сформовано авторське бачення еволюції зовнішнього середовища як «дорожньої карти» для ідентифікації та прогнозування викликів, що може бути використано в механізмах управління змінами з метою підвищення резильєнтності та забезпечення економічної безпеки промислових

підприємств. – 0,7 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, OUCI, НБУ ім. В. І. Вернадського.

6. Захарчук Н., Гавловська Н. Формування механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки підприємств в умовах загроз та зростання невизначеності. *Development Service Industry Management*. 2026. № 1(13). С. 22–28. (0,77 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні необхідності та розробленні логіки і структури механізму управління змінами у системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах загроз і зростання невизначеності, що забезпечує керовану трансформацію підсистем безпеки та підтримку цільового рівня економічної безпеки.– 0,6 умов. друк. арк.). Індексується і реферується в базах даних: Google Scholar, Index Copernicus, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

7. Гарбузюк В. В., Гавловська Н. І., Захарчук Н. М. Гнучке управління проектами з позиції безпекоорієнтованого управління. *Формування ефективної системи управління та публічного адміністрування в умовах транзитивної економіки* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Харків, 21 вересня 2022 р.). Харків, 2022. С. 30–33. (0,18 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні логіки інтеграції окремих agile-інструментів у контури моніторингу, координації та коригування управлінських рішень, що забезпечують своєчасну реакцію на зміни та підтримання належного рівня економічної безпеки підприємства. – 0,08 умов. друк. арк.).

8. Гавловська Н., Захарчук Н. Еволюція підходів до поняття «економічна безпека підприємства». *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування* : тези доп. VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 24–25 квітня 2025 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2025. С. 43–45. (0,12 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у систематизації та узагальненні еволюції наукових підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства», що дало змогу окреслити змістовні акценти трансформації системи економічної безпеки під впливом глобальних викликів і кризових явищ. На цій основі обґрунтовано, що сучасне розуміння економічної

безпеки як здатності підприємства гнучко реагувати на зміни та випереджати загрози формує методологічне підґрунтя для управління змінами в СЕБП промислових підприємств. – 0,09 умов. друк. арк.).

9. Захарчук Н. М. Потенціал системи економічної безпеки підприємства: ознаки та сутність. *Проблематика і перспективи сталого розвитку України в аспекті синергії інтеграції економіки, бізнесу та HR-інжинірингу* : матеріали III Всеукр. наук. конф. студентів та молоді (м. Хмельницький, 15 травня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 445–447. (0,16 умов. друк. арк.).

10. Захарчук Н. М. Фактори зовнішнього середовища як детермінанти змін у системі економічної безпеки підприємств. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.) / за ред. Н. В. Шандової, Н. М. Олійник. Херсон : Видавництво ФОП Вищемирський В. С., 2025. С. 144–147. (0,28 умов. друк. арк.).

11. Захарчук Н. М., Гавловська Н. І. Трансформація економічного середовища та адаптивні стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств. *Сучасне підприємництво: інновації, проекти, сталий розвиток* : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 12 червня 2025 р.). Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2025. С. 15–17. (0,17 умов. друк. арк.; особистий внесок автора полягає у формуванні аналітичного підґрунтя для управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств шляхом систематизації ключових макроекономічних детермінант трансформації економічного середовища, а також обґрунтування їх причинно-наслідкового впливу на підсистеми СЕБП і визначення відповідних адаптивних управлінських реакцій. – 0,11 умов. друк. арк.).

12. Захарчук Н. М. Деталізація структури та змісту складових системи економічної безпеки підприємства. Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. екон. форуму (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.). Хмельницький : ХНУ, 2025. С. 243–246. (0,18 умов. друк. арк.).

пп. 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, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), та відповідає напрямку наукового дослідження освітньо-наукової програми «Менеджмент» Хмельницького національного університету.

РЕКОМЕНДУВАТИ:

дисертаційну роботу «Управління змінами в системі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств», подану Захарчук Наталією Миколаївною на здобуття ступеня доктора філософії, до захисту.

Головуюча публічної презентації,
завідувачка кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету,
кандидат економічних наук, професор



Ніла ТЮРИНА

Підпис Ніли ТЮРИНОЇ засвідчую:
Учений секретар
Хмельницького національного університету



Ольга ГОНЧАР