

**ВІДГУК  
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук Овчаренка Євгена Івановича  
на дисертаційну роботу Любохинець Лариси Сергіївни

"Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств", поданої на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

**Актуальність обраної теми дослідження**

Економічна безпека вітчизняних підприємств суттєво залежить від впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Такі фактори доволі сильно змінюються відповідно до загальносвітових тенденцій розвитку соціально-економічних процесів, а також віддзеркалюють національні особливості функціонування економіки країни. Сучасні тенденції розвитку вітчизняної промисловості показали, що значний негативний вплив на показники діяльності вітчизняних підприємств спричинили карантинні обмеження викликані пандемією COVID-19, військові дії в Україні, втрата деяких ринків збуту та інші фактори дестабілізуючого впливу, які формують нові виклики для економічної безпеки підприємств. Постійний пошук шляхів усунення дестабілізуючих факторів зумовлює необхідність застосування різних підходів та методів, що дозволять підприємствам успішно їм протистояти та стабільно розвиватися. Основним пріоритетом системи забезпечення економічної безпеки промислових підприємств є формування відповідного рівня забезпечення економічної безпеки на основі використання інструментів гнучкого управління, які б дозволяли оперативно реагувати на нові загрози зовнішнього характеру, прораховувати результати можливих сценаріїв розвитку подій, а також вносити корективи в діяльність підприємства відповідно до зміни ринкової кон'юнктури та внутрішніх факторів підприємства.

Імплементация сучасних методологій гнучкого управління у систему економічної безпеки промислових підприємств та розроблення дієвого



інструментарію забезпечення їх економічної безпеки, узагальнення і систематизація наукових поглядів на економічну безпеку та аналіз управлінської складової її забезпечення, дослідження методологічних засад гнучкого управління та особливостей адаптації таких методологій до інституційного середовища функціонування підприємств обумовили актуальність та практичну значимість теми дисертаційної роботи Любохинець Л.С.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна.**

Послідовність викладеного матеріалу, структурування дисертаційного дослідження, його методологічна основа дозволяють зробити висновок, що наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, є достатньо обґрунтованими та достовірними, базуються на фундаментальних положеннях економічної науки, теоретичних та науково-практичних дослідженнях вітчизняних і зарубіжних вчених, офіційних даних міжнародних організацій, Державної служби статистики України, фінансовій звітності та первинній документації промислових підприємств, законодавчих та нормативно-правових актах з питань економічної безпеки та її забезпечення. Це дає підстави стверджувати про достовірність та обґрунтованість наданих авторкою оцінок, аналізу та отриманих результатів.

Логічна завершеність одержаних дисертанткою результатів дослідження забезпечується застосуванням широкого спектру загальнонаукових методів, що використовувались в роботі, серед яких виділяють: морфологічний та монографічний аналізи (пп. 1.1-1.3); упорядкування (пп. 2.1-2.2); експертного опитування та рейтингового аналізу (пп. 3.1, пп. 4.2-4.3); графічний метод, статистичного, динамічного, системного та структурного аналізу (пп. 3.1 – 3.2); економіко-математичного моделювання (пп. 4.1-4.3); порівняння (пп. 5.1); структурного аналізу (пп. 5.2-5.3).

До основних результатів дисертаційної роботи, які містять наукову новизну, слід віднести низку теоретико-методологічних та прикладних засад реалізації методології гнучкого управління у системі забезпечення економічної

безпеки промислових підприємств. Авторкою розроблено модель гнучкого управління підприємством для забезпечення його економічної безпеки, яка побудована на основі двоскладового нейромережевого діагностування з урахуванням потреб основних стейкхолдерів та визначенням внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства (с.283-310).

Також розроблено "концепцію інтенсивності загроз", як основу побудови механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства (с.330-334) та сформовано методологічні основи побудови механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства з використанням інструментів гнучкого управління, який функціонує на основі поєднання управлінських інновацій та безпекових характеристик діяльності підприємства за рахунок інтегрування інструментарію гнучкого управління та акцентування уваги на прийнятті управлінських рішень основними стейкхолдерами (с.335-359).

З метою виявлення та нейтралізації негативних факторів впливу за рахунок підвищення якості інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень розроблено модель інформаційних потоків механізму з акцентуванням уваги на використанні інструментарію гнучкого управління (с.360-362) та конкретизовано дію механізму забезпечення економічної безпеки з виділенням модулів реагування та комбінування (с.363-366).

Удосконалено науково-методологічний підхід до оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства, який дозволяє визначити рівень гнучкості системи економічної безпеки та емпірично встановити найбільш ймовірний режим функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємства (форсований, підвищеної активності, раціональний, резервний) відповідно до рівня гнучкості системи економічної безпеки (с.343-345).

Авторкою удосконалено науково-методологічні підходи до управління ресурсним забезпеченням функціонування системи економічної безпеки підприємства, що дозволяє на якісно новому рівні реалізовувати потенціал розвитку підприємства за рахунок впровадження методології гнучкого управління та забезпечувати належне функціонування системи економічної безпеки підприємства (с.147-165).



Дістали подальшого розвитку положення безпекоорієнтованого управління за рахунок введення в науковий обіг терміну "Інструментарій безпекоорієнтованого управління" (с.85-100), методологічні засади гнучкого управління з урахуванням особливостей забезпечення економічної безпеки підприємств (с.107-126) та науково-методологічні підходи до сегментування інституційного середовища функціонування підприємств, що передбачає урахування дифузії інституційного середовища через формування специфічного поля взаємодії інституційного середовища окремої країни та інституційного середовища інших країн (с.127-144).

Обґрунтування складу та факторів дестабілізуючого впливу макро- та мезорівня на економічну безпеку промислових підприємств дозволило авторці провести діагностику загального стану бізнес-середовища та пояснити глибинні процеси реакції системи менеджменту промислових підприємств на актуальні виклики сьогодення (с.170-246).

Основні положення дисертації, висновки та пропозиції, що наводяться як логічний підсумок проведеної авторкою роботи, є достатньо повними і обґрунтованими з високим ступенем наукової аргументації та новизни.

Достовірність та об'єктивність результатів і пропозицій підтверджується логічною завершеністю виконаної дисертації, апробацією результатів дослідження на багатьох науково-практичних та міжнародних конференціях.

### **Оцінка змісту та завершеності дисертації**

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків.

У вступі здобувачем наведено достатній рівень обґрунтування вибору теми дослідження та вмотивовано її актуальність, сформульовано мету та основні задачі, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, відображено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, представлено дані щодо їх апробації і впровадження.

У першому розділі досліджено еволюцію наукових поглядів на формування економічної безпеки, визначено роль і місце управлінської складової

забезпечення економічної безпеки підприємств, конкретизовано інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств.

У другому розділі визначено місце і роль методологій гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки підприємства, обґрунтовано доцільність адаптації методологій гнучкого управління до особливостей інституційного середовища функціонування підприємства, деталізовано доцільність впровадження методологій гнучкого управління у системі ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства.

У третьому розділі проведено діагностику стану середовища функціонування промислових підприємств України з позиції забезпечення економічної безпеки, здійснено аналіз емпіричних передумов оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства та розроблено науково-методологічні підходи до оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства.

У четвертому розділі визначено інформаційно-аналітичний базис формування системи гнучкого управління на основі побудови нейронних мереж, здійснено моделювання процесів формування системи гнучкого управління на основі побудови нейронних мереж та проведено апробацію такої моделі.

У п'ятому розділі конкретизовано передумови використання інструментарію гнучкого управління в механізмі забезпечення економічної безпеки промислових підприємств, сформовано механізм її забезпечення на основі використання інструментів гнучкого управління, розроблено модель функціонування механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання методологій та інструментів гнучкого управління.

Завершується робота розгорнутими висновками, які базуються на отриманих результатах і є логічними та аргументованими.

Дисертаційна робота має логічну структурну побудову, її зміст повною мірою розкриває тему наукового дослідження. Отримані здобувачем результати дисертаційної роботи, сформульовані висновки і рекомендації є науково обґрунтованими.

### **Теоретична цінність та практична значущість наукових результатів**

Дисертаційна робота має практичну спрямованість та є складовою науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темами: "Методологія формування мережевих структур та моделі їх корпоративного управління" (номер державної реєстрації 0113U002061, 2014 р.), де здобувачкою розроблено підходи до налагодження процесів гнучкого управління діяльністю промислових підприємств; "Моделювання фінансово-економічної безпеки підприємницьких структур в стратегіях їх інноваційного розвитку" (номер державної реєстрації 0117U001170, 2019 р.), де авторкою розроблено науково-методичні підходи до формування моделі гнучкого управління підприємством у контексті забезпечення його економічної безпеки; "Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем" (номер державної реєстрації 0122U001212, 2022 р.), де здобувачкою розроблено механізм забезпечення економічної безпеки промислового підприємства з використанням інструментів гнучкого управління; "Інноваційно-інвестиційні механізми розвитку конкурентоспроможних підприємств за умов становлення соціально відповідального бізнесу" (номер державної реєстрації 0113U008258, 2013 р.), де авторкою здійснено розроблення методологічних підходів до ресурсного забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств.

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи впроваджено у навчальний процес і використовуються у Хмельницькому національному університеті при викладанні таких дисциплін, як: "Економічна безпека", "Основи національної безпеки", "Економіка суб'єктів підприємницької діяльності", "Сучасні технології управління", "Інвестиційний менеджмент" (довідка від 19.01.2022 р. № 11).

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні теоретико-методологічних та науково-прикладних основ використання гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств.

Результати дослідження використано у діяльності підприємств, установ та організацій, що підтверджується відповідними документами, які містяться в додатку А до дисертації, а саме: Департаменту запровадження міжнародної



транзитної системи Державної митної служби України (довідка № 090554); Агенції регіонального розвитку Хмельницької області (довідка від 27.05.2021 р.); Хмельницької торгово-промислової палати (довідка від 22.03.2022 р. № 22-01/204.1); МПП "Схід" (довідка від 13.03.2020 р. № 16); ТОВ "Літма" (довідка від 10.02.2021 р. № 17); ТОВ "Хмельничанка" (довідка від 16.02.2022 р. № 75); ПАТ "Хмельницька швейна фабрика "Лілея" (довідка від 20.01.2022 р. № 14); Хмельницької обласної організації Спілки економістів України.

**Повнота викладу наукових досліджень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації**

Результати дисертаційної роботи представлені авторкою у 1 одноосібній монографії, 6 статтях у закордонних періодичних наукових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних Web of Science, Scopus, 17 у наукових фахових виданнях України, у т.ч., які входять до міжнародних наукометричних баз даних 16 публікацій апробаційного характеру. Кількість публікацій є достатньою для висвітлення результатів дисертаційної роботи на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук згідно існуючих вимог.

В публікаціях в достатній мірі висвітлено основні результати дисертаційної роботи. Можна дійти висновку, що рецензована робота характеризується оригінальністю, самостійністю і науковою новизною, застосуванням авторкою власних підходів до розв'язання цілої низки питань, викладені положення та результати дисертаційної роботи є достовірними, обґрунтованими, такими, що пройшли необхідне обговорення у наукових колах та різні форми апробації.

**Відповідність змісту автореферату основним положенням дисертації**

Зміст автореферату та його структура повністю відповідають основним положенням, висновкам і рекомендаціям дисертаційної роботи. Це дає змогу зробити висновок щодо їх ідентичності.

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

Аналіз матеріалів дисертації та наукових публікацій здобувача, у яких висвітлені основні наукові результати дослідження, не дав підстав констатувати допущення порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення авторки надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використанні методики досліджень і інформаційні ресурси.

### **Зауваження до дисертаційної роботи та дискусійні положення**

1. При вивченні предметного поля дослідження авторка слушно концентрується на можливостях адаптивних систем управління, на кшталт "Agile-менеджмент", що орієнтований на поведінку суб'єктів прийняття рішень, та загалом на принципи поведінки "живих систем" при побудові системи управління підприємством. Іншими словами, авторка концентрується на превалюванні суб'єктивного в управлінні. Але, у подальшому, складається враження, що суб'єктивність врахована лише відносно мотивів груп стейкхолдерів, натомість інструментальний базис процесів управління ґрунтується не на антропних принципах, а, на думку авторки, на використанні ймовірнісної нейронної мережі, яка є хоч і активною, але по суті механістичною системою. На мою думку, роль людини, як ключового антропного елемента системи управління, розкрита недостатньо.

2. Наступне зауваження логічно пов'язане з попереднім та стосується недостатньої визначеності понятійного апарата дослідження. На рис. 2 автореферату "Модель інформаційних потоків механізму забезпечення економічної безпеки" авторка розташовує на початку руху інформаційних потоків якісну та кількісну характеристики небезпеки, що цілком корелює з принципами "живих систем", так як небезпека є суто суб'єктивним поняттям. Але при



визначенні базових умов розроблення моделі гнучкого управління для забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 4.2) логічний ланцюг починається з поняття загрози, яка по суті є об'єктивізованою небезпекою. Тобто модель гнучкого управління вже позбавлена суб'єктивності. Це потребує додаткових пояснень.

3. В дисертації недостатньо розглянутий аспект організаційного та ресурсного забезпечення пропозицій авторки. Зокрема це стосується доступності та вартості відповідного програмного забезпечення, яке здатне реалізувати моделювання ймовірнісної нейронної мережі, кадрового забезпечення підприємств Хмельницької області та ринку праці області щодо фахівців, обізнаних у питаннях застосування такого інструментарію як нейронні мережі тощо. Потребує окремих досліджень застосовність пропозицій для підприємств різних розмірів, галузей або фінансового стану.

4. У табл. 5.6 дисертації викладено результати вивчення поняття "механізм" у його загальному розумінні. За загальноприйнятим розумінням, принципова схема будь-якого механізму складається з трьох елементів "вхід-перетворювач-вихід" і має динамічну сутність. У цьому контексті потребує доопрацювання графічне подання моделі механізму забезпечення економічної безпеки промислових підприємств на основі використання інструментів гнучкого управління, як таке, що, на нашу думку, не дає достатнього уявлення про динаміку дії цього механізму.

5. На мій погляд, у дисертації недостатньо розтлумачено значення лексеми "гнучкість" у поняттях "гнучке управління підприємством" та "оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства". Потребує додаткових пояснень, гнучкість тут означає одне й те ж, чи щось різне.

6. Дискусійним є твердження авторки, що особливістю формування вітчизняного інституційного середовища є "...доволі жорсткий адміністративний вплив на суб'єктів господарювання зі сторони інституційних агентів. При цьому існує тенденція до опортуністичної поведінки частини інституційних агентів внаслідок нестабільності та неоднозначності розвитку і еволюції нормативно-правового забезпечення їх діяльності" (стор. 167). В нашій країні саме

адміністративний вплив навряд чи може бути оцінений як найсуттєвіший. За результатами різноманітних суспільних досліджень дуже суттєвим оцінюється вплив ринкових інститутів та/або фіскальних. Авторці необхідно конкретизувати логіку свого висновку.

7. На мою думку, у дисертації має місце надмірний обсяг аналізу середовища функціонування та оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства.

### **ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК**

Дисертаційна робота Любохинець Лариси Сергіївни на тему "Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств", що представлена на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), є самостійною, завершеною науковою роботою, в якій викладено авторський підхід щодо використання методології гнучкого управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств. У ній отримані нові результати, які у своїй сукупності вирішують важливі наукові завдання: сформувані методологічні засади рівноважного підходу до забезпечення економічної безпеки підприємства та концепцію інтенсивності загроз як основи побудови механізму забезпечення економічної безпеки промислового підприємства; удосконалити понятійно-категоріальний апарат управління діяльністю підприємства та його економічною безпекою, теоретичні та інструментальні засади управління економічною безпекою підприємства, процеси управління ресурсним забезпеченням функціонування системи економічної безпеки підприємства; дослідити основні характеристики інституційного середовища функціонування підприємств з урахуванням їх впливу на економічну безпеку; визначити склад та основні характеристики факторів дестабілізуючого впливу макро- та мезорівня на економічну безпеку промислових підприємств; розробити науково-методологічний підхід до оцінювання гнучкості системи економічної безпеки підприємства, модель гнучкого управління підприємством з використанням нейронних мереж та методологічні основи формування механізму

забезпечення економічної безпеки промислового підприємства з використанням інструментів гнучкого управління; розвинути методологічні засади гнучкого управління з урахуванням особливостей забезпечення економічної безпеки підприємств. Наукові розробки, що містяться в дисертації мають належний рівень практичного впровадження.

За змістом та оформленням дисертаційна робота Любохинець Л.С. "Гнучке управління у забезпеченні економічної безпеки промислових підприємств" відповідає вимогам пунктів 9, 10, 12, 13 та 14 "Порядку присудження наукових ступенів", затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24.07.2013 №567 (зі змінами та доповненнями), а її авторка, Любохинець Лариса Сергіївна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри публічного  
управління, менеджменту та маркетингу  
Східноукраїнського національного  
університету імені Володимира Даля  
Міністерства освіти і науки України  
(м. Дніпро)

Є.І. Овчаренко

Підпис Овчаренка Є.І. засвідчую: