

Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Тернопільського національного технічного  
університету імені Івана Пулюя  
професору кафедри управління  
інноваційною діяльністю та сферою послуг  
доктору економічних наук, професору  
Андрушківу Богдану Миколайовичу

## **ВІДГУК ОПОНЕНТА**

кандидата економічних наук, доцента,  
доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного університету.

**КРИМЧАК Людмили Анатоліївни**

на дисертаційну роботу

**ПОТЮКА Василя Михайловича**

**«Формування системи управління економічною безпекою вітчизняних  
підприємств в умовах трансформації національної економіки»,**  
подану до захисту на здобуття ступеня доктора філософії  
з галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки  
спеціальності 051 Економіка

Відгук підготовлено на основі вивчення рукопису дисертації,  
опублікованих наукових праць та документів, які свідчать про впровадження  
результатів досліджень Потюка Василя Михайловича.

### **1. Актуальність теми дослідження**

Дисертантом обрано значущу проблему, наукове вирішення якої є  
своєчасним та сприятиме вирішенню важливого практичного завдання щодо  
формування ефективних систем управління економічною безпекою  
вітчизняних підприємств. В сучасних реаліях воєнного стану та глибоких  
структурних трансформацій економіки зростання загроз – від кібератак і

логістичних розривів до фінансової нестабільності та дефіциту кадрів – поставило підприємства перед об'єктивною необхідністю переходу від реактивного реагування на загрози до системної, проактивної моделі захисту економічних інтересів. Практика свідчить, що чинні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств є здебільшого фрагментарними та недостатньо адаптованими до викликів цифровізації, що зумовлює потребу їхнього наукового переосмислення й комплексного вдосконалення.

У цьому контексті, обрана тема дисертаційної роботи Потюка Василя Михайловича є актуальною та обґрунтованою, оскільки присвячена формуванню цілісного наукового підходу до побудови системи управління економічною безпекою підприємств із урахуванням трансформаційних процесів та викликів цифровізації. Отримані результати дослідження мають як теоретичну, так і практичну цінність для підприємств, органів державної та місцевої влади.

## **2. Зв'язок дисертації з науковими програмами, планами та темами**

Дисертаційну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478), де автором розроблено теоретико-методичні положення та прикладні інструменти вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємств в умовах трансформації національної економіки (Довідка №2/28-142 від 03.02.2026).

## **3. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи**

Одержані наукові результати спрямовані на вирішення завдання з розвитку теоретико-методичних положень та прикладних засад управління економічною безпекою підприємств на основі економіко-математичного

моделювання, що дозволяє вчасно мінімізувати ризики та зміцнити конкурентоспроможність в умовах цифровізації та трансформації економіки.

Водночас, автором уперше запропоновано економіко-математичну модель формування системи управління економічною безпекою підприємств, яка ґрунтується на поєднанні рейтингово-інтегральної оцінки п'яти ключових складових безпеки, показників ймовірності банкрутства та рівня цифрової зрілості, інтегрованих із аналізом ризиків. Запропонована модель, на відміну від існуючих, забезпечує перехід від реактивної до проактивної логіки управління і є достатньою мірою універсальною для застосування на підприємствах різних галузей і розмірів.

У дисертаційній роботі вдосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств як адаптивної багаторівневої системи, що передбачає інституціоналізацію спеціалізованої служби управління нею та розподілом функцій між підрозділами.

Автором удосконалено модель управління ризиками на базі DEA-аналізу, що дозволяє кількісно вимірювати ймовірність настання та рівня впливу різних видів ризиків на інтегральний рівень економічної безпеки підприємства. Сформовано диференційовані ризикові профілі; розроблено матриці зон ризику та логічно пов'язаною системою стратегій реагування; запропоновано «дорожню карту цифровізації» для об'єктів дослідження.

Подальшого розвитку набули: категоріальний апарат та роль інформаційно-аналітичного забезпечення системи економічної безпеки підприємства; підхід до оцінювання впливу воєнних і цифровізаційних чинників на основі періодизації трансформацій у національній економіці (2016–2024 рр.), а також концепція розвитку цифрових компетенцій персоналу.

#### **4. Короткий аналіз основного змісту дисертаційної роботи**

В дисертаційній роботі чітко та послідовно сформульовано мету та завдання дослідження, окреслено особистий внесок автора у розробку

обраної проблематики, обґрунтовано основні напрями дослідження. Отримані наукові результати та висновки характеризуються належним рівнем обґрунтованості й достовірності, що забезпечено використанням сукупності сучасних загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень.

Інформаційну базу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні матеріали Державної служби статистики, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економічної безпеки, антикризового управління та цифровізації, а також первинна статистична, операційна та фінансова звітність восьми підприємств електротехнічної галузі, що стали об'єктами дослідження, результати власних досліджень та самостійні розрахунки автора.

Структура та кількість опрацьованих наукових джерел свідчать про глибину проведеного дослідження, тоді як залучення іноземних публікацій підсилює аргументацію отриманих результатів.

Ознайомлення з науковими положеннями та основними результатами дисертаційної роботи В.М. Потюка дає змогу відзначити ґрунтовність проведеного аналізу та чітку практичну спрямованість отриманих результатів.

У вступній частині дисертаційної роботи автором обґрунтовано актуальність теми, сформульовано мету та основні завдання, визначено предмет і об'єкт дослідження, розкрито наукову новизну отриманих результатів, їх практичне значення, показано зв'язок роботи з науковими програмами й темами, а також подано інформацію про впровадження та апробацію результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні засади формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств» досліджено та систематизовано категоріальний апарат системи економічної безпеки підприємства; проаналізовано теоретичні підходи до її забезпечення в умовах трансформаційних змін; охарактеризовано основні методичні підходи до

оцінювання рівня економічної безпеки та ідентифіковано ключові загрози й особливості цифровізації як чинника її зміцнення. Позитивне враження справляє логічно побудована архітектура категоріального апарату від «безпеки» до «системи управління економічною безпекою підприємства», а також систематизація загроз економічній безпеці підприємств.

У другому розділі «Прикладні аспекти забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» обґрунтовано результати аналітичного дослідження сучасного стану вітчизняних підприємств; запропоновано авторську етапізацію трансформаційних змін 2016–2024 рр.; розроблено і апробовано трикомпонентну економіко-математичну модель діагностики економічної безпеки підприємств; проведено DEA-аналіз ефективності використання ресурсів. На особливу увагу заслуговує система оцінювання цифрової зрілості підприємств у взаємозв'язку з рівнем їх економічної безпеки.

У третьому розділі «Механізми та інструментарій удосконалення системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» запропоновано практичні підходи до вдосконалення системи управління економічною безпекою на основі запропонованої економіко-математичної моделі; сформовано диференційований ризиковий профіль підприємств та матрицю зон ризику; розроблено авторську «дорожню карту цифровізації»; проведено інвестиційний аналіз запропонованих ініціатив. Вартим особливої уваги є логічний перехід від кількісних результатів DEA-аналізу до конкретних стратегій управління ризиками.

Дисертаційна робота завершується узагальнюючими висновками, в яких у стислій і логічній формі подано основні наукові та практичні результати дослідження. Зазначене вище дає підстави вважати дисертаційну роботу В.М. Потюка самостійним і завершеним науковим дослідженням, а поставлені завдання – повністю досягнутими.

## **5. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність**

Наукові положення, висновки і рекомендації дисертаційної роботи В.М. Потюка є достатньо обґрунтованими, що забезпечено коректним і послідовним використанням методів інтегрального оцінювання, структурно-функціонального, кореляційно-регресійного та DEA-аналізу, економіко-математичного моделювання. Достовірність одержаних результатів додатково підтверджується їх практичною реалізацією та ефективним впровадженням у діяльності досліджених суб'єктів господарювання та органів публічного управління.

Дисертаційна робота має логічну структуру, висновки та рекомендації ґрунтуються на наведених у розділах результатах, що свідчить про послідовність наукових міркувань автора та забезпечує цілісне сприйняття викладеного матеріалу.

Аналіз змісту розділів, застосованого методичного інструментарію та способів його використання дозволяє зробити висновок про належний рівень обґрунтованості наукових положень і практичних рекомендацій, які базуються на узагальненні теоретичних напрацювань і практичних результатів використання інформації з науково-технічних джерел, підтверджених характеристиками впроваджених організаційно-управлінських рішень.

Отримані висновки та рекомендації вирізняються новизною підходів до побудови системи управління економічною безпекою підприємств на основі економіко-математичного моделювання. Практичне використання запропонованої моделі викладено логічно й структуровано; при цьому вона відображає реальну динаміку функціонування підприємств в умовах цифрової трансформації та воєнно-економічної турбулентності, що підвищує цінність результатів дослідження.

## **6. Практичні результати дисертаційної роботи**

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій на різних макро-, мезо- та мікрорівнях для формування та реалізації стратегій забезпечення економічної безпеки підприємництва; реалізації регіональних економічних політик, що сприятиме підвищенню стійкості бізнесу в окремих секторах та регіонах; у діяльності вітчизняних підприємств з метою формування ефективної системи управління економічною безпекою із врахуванням елементів антикризового управління та проєктів цифровізації.

Отримані висновки дисертаційної роботи знайшли практичне застосування у діяльності Тернопільської військової обласної адміністрації, Тернопільської міської ради, а також у роботі підприємств-об'єктів дослідження: ТОВ «Уайт Бокс Уоркшоп», ТОВ «Торговий Дім «Ватра-Дніпро» та ТД «Ватра Дніпровський регіон», що засвідчує практичну значущість і готовність розроблених методологій та інструментів до застосування в реальних умовах. Результати дослідження впроваджено також в освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя в межах викладання дисципліни «Економіка підприємства» для здобувачів бакалаврського рівня кількох спеціальностей. Усі впровадження підтверджено відповідними довідками про впровадження результатів дисертаційного дослідження.

## **7. Оформлення дисертаційної роботи, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень та результатів в опублікованих працях**

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (234 найменування) та додатків (27 додатків на 125 сторінках). Основний текст дослідження викладено на 181 сторінці, оформлено згідно вимог.

Дисертаційна робота має логічну структуру. Основні висновки та рекомендації ґрунтуються на результатах дослідження, поданих у розділах. Список використаних джерел є репрезентативним і містить сучасні джерела, що відповідають предметній галузі дослідження.

Отримані результати наукового дослідження свідчать про високу теоретичну й практичну цінність роботи. У дисертаційній роботі не виявлено текстових запозичень і використання наукових результатів інших науковців без вказання посилань на відповідні джерела. Використання матеріалів інших дослідників здійснено з дотриманням вимог наукової етики та містить належні посилання на відповідні джерела.

Ключові наукові положення дисертаційної роботи представлено в опублікованих наукових працях автора. Результати висвітлено у 14 наукових публікаціях, з яких 8 статей у фахових наукових виданнях України, 1 стаття у колективній монографії та 5 праць апробаційного характеру у збірниках матеріалів міжнародних науково-практичних конференцій. За підсумками аналізу дисертаційної роботи Потюка В.М., фактів порушення академічної доброчесності не виявлено. Забезпечено дотримання критеріїв щодо кількісних та якісних показників публікацій.

## **8. Мова та стиль дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота викладена логічно та послідовно, відзначається чіткою структурованістю подання матеріалу, аргументованістю положень і доступністю сприйняття складних теоретичних та прикладних аспектів дослідження. Матеріал подано на високому фаховому рівні з використанням сучасної наукової термінології, що відповідає обраній спеціальності та предметній галузі дослідження. Автор демонструє ґрунтовне володіння понятійно-категоріальним апаратом у сфері економічної безпеки підприємств, уміння коректно інтерпретувати результати досліджень і логічно поєднувати теоретичні узагальнення з аналітичними та практичними висновками, що забезпечує цілісність і наукову завершеність роботи.

Тема, зміст і отримані наукові результати дисертаційної роботи повністю відповідають спеціальності 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

## **9. Зауваження до дисертаційної роботи**

У цілому позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Потюка В.М., її значення для теорії та практики, вважаємо за необхідне звернути увагу на окремі дискусійні положення та твердження, які, на нашу думку, є недостатньо розкритими та вимагають пояснень у процесі дискусії при захисті дисертації:

1. У першому розділі (підрозділ 1.3, с. 51–68) автором охарактеризовано три основні підходи до оцінювання рівня ЕБ підприємств – функціональний, ресурсний та ризикоорієнтований. Для підвищення термінологічної чіткості доцільно було б чіткіше розмежувати зазначені підходи між собою та з суміжними концепціями стратегічного управління, зокрема щодо їхнього відношення до системи збалансованих показників (BSC) та концепції стійкості підприємства (resilience), які дедалі ширше застосовуються у вітчизняній та зарубіжній практиці управління.

2. У першому розділі (підрозділ 1.4, с. 68–76) автор розглядає цифровізацію як складову моделі оцінювання рівня економічної безпеки підприємства в сучасних умовах, що є логічно і аргументовано, однак потребує більш чіткого розмежування зі суміжними категоріями: «цифрова трансформація», «цифровий розвиток» та «Industry 4.0». Крім цього, методологічна новизна могла б бути посилена через чітке формулювання автором дефініцій інших ключових категорій – «цифрова зрілість підприємства», «цифрова безпека» – з подальшим використанням їх як базових конструктів у всіх розділах дисертаційної роботи.

3. У другому розділі (підрозділи 2.1–2.2, с. 79–107) обґрунтовано результати аналізу стану вітчизняних підприємств, однак аналіз галузевої специфіки формування загроз економічній безпеці розкрито недостатньо. На

нашу думку, доречним було б розширити дослідження розрахунками для 2–3 типових галузевих груп підприємств, що дозволило б оцінити діапазон застосування запропонованої моделі та ідентифікувати галузевоспецифічні чинники економічної безпеки.

4. Запропонований у третьому розділі (підрозділ 3.1, с. 153–168) організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства характеризується високим ступенем складності та багатокomпонентності, що може викликати труднощі при його практичній реалізації на підприємствах із обмеженими ресурсами. Варто було б уточнити, яким чином автор передбачає адаптацію цього механізму до реальних умов вітчизняних підприємств, що мають різний ступінь технологічного розвитку та фінансових можливостей.

5. У третьому розділі (підрозділ 3.3, с. 179–200) запропонована «дорожня карта цифровізації» є логічно структурованою та практично релевантною. Однак у дисертаційній роботі недостатньо чітко визначено критерії готовності підприємства до переходу між окремими етапами карти. Ефективним було б формалізувати ці критерії (рівень цифрової зрілості, наявність ресурсів, компетентність персоналу тощо), що підвищило б відтворюваність і прикладну цінність запропонованого інструменту.

Водночас, перераховані зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, яка вирішує важливу проблему вдосконалення теоретичних і прикладних засад формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки.

#### **Висновок щодо дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Потюка Василя Михайловича на тему «Формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» є завершеним науковим дослідженням, що містить нові науково обґрунтовані результати. У

дисертації вирішено важливу науково-практичну проблему щодо побудови комплексної, цифровоінтегрованої та проактивно орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємств в умовах трансформаційних процесів та воєнно-економічної нестабільності на основі економіко-математичної моделі. Порядок викладу отриманих наукових результатів, зміст, структура, обсяг і оформлення дисертаційної роботи відповідають вимогам, що виносяться до дисертацій на отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

Загалом, дисертаційна робота та висвітлені в ній результати дослідження відповідають спеціальності 051 Економіка та вимогам відповідно до «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 № 44 від 12 січня 2022 року та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, а її автор – Потюк Василь Михайлович – заслуговує на присудження йому ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

Опонент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту та адміністрування

Хмельницького національного університету

Людмила КРИМЧАК

