

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**

офіційного опонента **Метеленко Наталі Георгіївни**  
доктора економічних наук, професора, академіка АЕН України,  
професора кафедри «Інформаційної економіки, підприємництва та фінансів»  
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету  
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 подано за результатами ознайомлення та аналізу тексту дисертаційної роботи, опублікованих наукових праць, документів, які свідчать про впровадження результатів досліджень Потюка Василя Михайловича.

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

Дисертаційна робота присвячена дослідженню актуальної науково-практичної проблеми, пов'язаної з необхідністю формування ефективної системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки. Функціонування підприємств в умовах воєнного стану, нестабільності валютного курсу, руйнування логістичних ланцюгів, дефіциту ресурсів та посиленого кібертиску робить проблему забезпечення економічної безпеки не лише теоретично значущою, а й критично важливою для практики. Вибір теми є обґрунтованим і відповідає пріоритетним напрямкам сучасної економічної науки в Україні.

Обрана тема дисертаційного дослідження Потюка Василя Михайловича відповідає потребам вітчизняного підприємництва та має важливе значення для зміцнення економічної стійкості бізнесу та регіонів в умовах невизначеності.

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

Дисертаційна робота Потюка В.М. виконана на кафедрі економіки та фінансів Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя. Дослідження проводилося відповідно до пріоритетних напрямів науково-дослідних робіт університету в межах науково-дослідної теми «Сучасні фінансово-економічні системи України: новітні тренди забезпечення стійкості та ефективного управління» (державний реєстраційний номер 0124U003478). Дисертантом запропоновано теоретико-методичні положення та прикладні інструменти вдосконалення системи управління економічною безпекою підприємств з урахуванням викликів цифровізації та трансформаційних процесів.

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

Отримані результати дисертаційного дослідження спрямовані на вирішення наукового завдання з поглиблення теоретико-методичного базису та вдосконалення прикладного інструментарію забезпечення економічної безпеки підприємств із застосуванням авторських моделей економіко-математичного моделювання, що сприяє превентивній мінімізації загроз та зміцненню ринкових позицій підприємств в умовах цифрових трансформацій.

У дисертаційній роботі вперше запропоновано економіко-математичну модель формування системи управління економічною безпекою підприємств, яка поєднує рейтингово-інтегральну оцінку організаційно-економічних, фінансових, кадрово-інтелектуальних, техніко-технологічних та інноваційних індикаторів, доповнену показниками ймовірності банкрутства та цифрової зрілості, інтегрованою з аналізом ризиків. Ключова особливість авторської моделі порівняно з наявними аналогами полягає у відмові від простої констатації стану окремих функціональних компонентів, натомість пропонується інструментарій проактивного ризик-менеджменту, що поєднує традиційні засади безпеки з актуальними викликами цифрової трансформації у межах єдиної системи.

Автором удосконалено: організаційно-економічний механізм забезпечення економічної безпеки підприємств; модель управління ризиками на базі DEA-аналізу з формуванням матриці зон ризику за осями «ймовірність – вплив»; цифровий інструментарій через восьмиетапну «дорожню карту цифровізації»; вдосконалено методику оцінювання цифрової зрілості підприємства у взаємозв'язку з рівнем економічної безпеки.

Набули подальшого розвитку категоріальний апарат системи економічної безпеки, розуміння ролі інформаційно-аналітичного забезпечення, оцінювання впливу воєнних та цифровізаційних факторів, а також концепція цифрових компетенцій персоналу як складової кадрово-інтелектуальної безпеки.

#### **4. Короткий аналіз основного змісту дисертації.**

Дисертант послідовно визначив мету та завдання дослідження, чітко окреслив особистий внесок у вирішення обраної наукової проблеми та аргументовано обґрунтував ключові напрями проведеного дослідження.

Для реалізації поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, які забезпечили системний підхід до аналізу процесів формування системи управління економічною безпекою підприємств. Методичний інструментарій охоплює логіко-діалектичний метод, економіко-статистичні методи, кореляційно-регресійний аналіз, DEA-аналіз, методи прогнозування та трендового аналізу.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі законодавчих і нормативно-правових актів України, офіційних статистичних даних Державної служби статистики, наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених, а також результатів власних спостережень та фінансової звітності підприємств, що стали об'єктами дослідження.

Ознайомлення з ключовими положеннями та результатами дисертаційної роботи Потюка В.М. дозволяє констатувати ґрунтовність проведеного аналізу та практичну спрямованість дослідження.

У вступі автором обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, а також показано зв'язок роботи з науковими програмами і темами, подано відомості щодо впровадження та апробації результатів.

У Розділі 1 «Теоретичні засади формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств» систематизовано категоріальний апарат системи економічної безпеки підприємства, уточнено трактування ключових понять та обґрунтовано необхідність розгляду організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки (ОЕМ ЗЕБ) як комплексної адаптивної системи з інтеграцією цифрової підсистеми. Охарактеризовано основні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки та ідентифіковано десять ключових груп загроз для вітчизняних підприємств.

У Розділі 2 «Прикладні аспекти забезпечення економічної безпеки вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» проведено аналіз сучасного стану та специфіки функціонування вітчизняних підприємств. Запропоновано авторську етапізацію трансформаційних змін у національній економіці протягом 2016–2024 рр. Розроблено економіко-математичну модель, яка охоплює інтегральну оцінку рівня економічної безпеки, ймовірності банкрутства та рівня цифрової зрілості і яка стала базою формування системи управління економічною безпекою; її апробовано на прикладі восьми

підприємств об'єктів дослідження. Проведено DEA-аналіз ефективності використання ресурсів.

У Розділі 3 «Механізми та інструментарій удосконалення системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» удосконалено організаційно-економічний механізм забезпечення ЕБ, сформовано диференційований ризиковий профіль підприємств та матрицю зон ризику, розроблено авторську «дорожню карту цифровізації» та проведено інвестиційний аналіз запропонованих цифрових рішень.

Робота завершується висновками, у яких стисло подано основні наукові та практичні результати, що дозволяє вважати дисертаційну роботу В.М. Потюка самостійною та завершеною, а основні поставлені у ній завдання – досягнутими.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Потюка Василя Михайловича є достатньо обґрунтованими і достовірними, вони забезпечені ґрунтовним теоретичним аналізом, використанням верифікованих методів наукового пізнання та апробацією результатів на реальних підприємствах. Автор продемонстрував аргументований підхід до формулювання наукових положень і висновків, що свідчить про належний рівень методологічної культури дослідження.

Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів підтверджуються логічною узгодженістю теоретичних узагальнень із результатами емпіричних досліджень, застосуванням сучасного методичного апарату (DEA-аналіз, рейтингово-інтегральне оцінювання, кореляційно-регресійний аналіз), а також практичною апробацією запропонованої моделі на вибірці підприємств електротехнічної галузі.

Сформульовані в дисертаційній роботі наукові положення, висновки та рекомендації логічно випливають із отриманих результатів дослідження, викладені у чітких і лаконічних формулюваннях та послідовно обґрунтовані у відповідних розділах. Це дає підстави стверджувати, що отримані у роботі висновки та запропоновані практичні рішення є коректними, достатньо аргументованими та можуть бути рекомендовані для використання у діяльності підприємств та органів місцевого самоврядування.

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

Практичне значення отриманих результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості їх безпосереднього використання як суб'єктами господарювання, так і на рівні органів місцевого самоврядування. Запропонована економіко-математична модель дозволяє підприємствам

здійснювати комплексну діагностику рівня їхньої економічної безпеки, ідентифікувати домінуючі загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Матриця зон ризику і система стратегій управління ними забезпечують практичний перехід від аналітики до дій.

Результати дисертаційного дослідження знайшли практичне застосування у діяльності Тернопільської військової обласної адміністрації (довідка про впровадження №03/2-19/2009 від 19.12.2025), Тернопільської міської ради (довідка про впровадження №98/2 від 16.12.2025), а також підприємств-об'єктів дослідження, зокрема ТОВ «Уайт Бокс Уоркшоп» (довідка про впровадження №1/23 від 23.12.2025), ТОВ «Торговий Дім «Ватра-Дніпро» (довідка про впровадження №15 від 05.01.2026), ТД «Ватра Дніпровський регіон» (довідка про впровадження №20-01/3 від 20.01.2026), що засвідчує практичну значущість та готовність отриманих результатів до впровадження. Крім того, результати дослідження впроваджено в освітній процес ТНТУ імені Івана Пулюя в межах викладання дисципліни «Економіка підприємства» (Довідка №2/28-192 від 10.02.2026).

## **7. Оформлення дисертації, дотримання вимог академічної доброчесності та повнота викладу наукових положень і результатів**

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, у яких послідовно викладено результати дослідження, узагальнюючих висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний текст дослідження викладено на 181 сторінці та містить 17 рисунків і 41 таблицю. Список використаних джерел налічує 234 найменування. Оформлення роботи відповідає встановленим нормативним стандартам.

Структура дисертації є логічно побудованою та внутрішньо узгодженою. Сформульовані висновки та практичні рекомендації ґрунтуються на результатах, отриманих у відповідних розділах дослідження. Список використаних джерел репрезентує сучасний науковий доробок з тематики дослідження.

Результати дослідження засвідчують самостійний характер виконаної роботи. У роботі не виявлено текстових запозичень або використання наукових результатів інших авторів без зазначення посилань. Усі використані публікації подано з дотриманням принципів академічної доброчесності та норм наукової етики.

Ключові результати дослідження належним чином висвітлено в опублікованих наукових працях, а саме – у 14 наукових публікаціях автора, серед яких 8 статей у наукових фахових виданнях України (категорія Б), 1 стаття у колективній монографії та 5 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. За кількісними та якісними показниками наукових публікацій дисертаційна робота відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради

закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». Поршень принципів академічної доброчесності не виявлено.

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

Дисертація написана грамотною науковою мовою. Сукупність мовних прийомів забезпечує науковий стиль викладення матеріалу. Чітка структурованість матеріалу сприяє системному розкриттю проблематики та коректному представленню отриманих результатів.

Основні висновки та рекомендації дослідження мають оригінальний характер, відзначаються новизною та не містять запозичень із праць інших авторів. Обрана тема, зміст та отримані наукові результати дисертаційної роботи повною мірою відповідають спеціальності 051 Економіка, галузі знань 05 Соціальні та поведінкові науки.

### **9. Зауваження до дисертації.**

Позитивно оцінюючи представлену дисертаційну роботу як вагомий внесок у вирішення актуального наукового завдання, вважаємо за необхідне висловити низку зауважень і дискусійних моментів:

1. У підрозділі 1.1, таблиця 1.2, представлено широку матрицю складових економічної безпеки за версіями різних науковців. Проте було б доцільно згрупувати ці складові за пріоритетністю саме для підприємств, що перебувають у стані цифрової трансформації, оскільки не всі 20 компонентів мають однаковий вплив на стійкість у цей період.

2. У підрозділі 2.1 автором проведено масштабне емпіричне дослідження динаміки основних показників функціонування вітчизняних підприємств за 2016–2024 рр. (табл. 2.1). Разом з тим, представлений аналіз значною мірою базується на вартісних показниках (обсяги продукції, прибуток), що в умовах значних інфляційних процесів та девальвації національної валюти протягом досліджуваного періоду потребувало б додаткового нівелювання інфляційного чинника. Окрім того, логіка викладу виграла б від чіткішого розмежування впливу пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення на показники рентабельності, оскільки ці два шоки мали різну природу впливу на систему економічної безпеки.

3. У підрозділі 2.3 проведена ґрунтовна апробація авторської моделі, яка базується на трикомпонентному аналізі (інтегральний показник за 5 групами, ймовірність банкрутства за методикою МФУ та рівень цифрової зрілості). Однак у роботі недостатньо чітко розкрито математичний або логічний зв'язок між цими трьома векторами оцінювання. Зокрема, залишається нез'ясованим, як саме низький рівень цифрової зрілості впливає на загальний інтегральний показник економічної безпеки та чи не виникає суперечності, коли при низькій цифровізації підприємство одночасно демонструє «високий рівень спроможності» за показником Z.

4. У підрозділі 3.1 автором запропоновано ґрунтовні концептуальні засади формування системи управління економічною безпекою підприємства. Разом з тим, виклад матеріалу виграв би від більш детального уточнення періодичності моніторингу ключових індикаторів у межах запропонованого механізму. Чіткіше визначення часових регламентів (квартальний, піврічний чи річний моніторинг) для різних груп показників дозволило б підвищити оперативність реагування системи управління на виникнення цифрових загроз.

5. У підрозділі 3.2 автор пропонує алгоритм управління ризиками, який є логічно завершеним. Проте, у роботі доцільно було б чіткіше окреслити механізм “зворотного зв’язку” після реалізації антикризових заходів. Зокрема, як результати подолання ризиків впливають на корегування стратегічних цілей безпеки в наступних періодах. Це дозволило б перетворити систему управління ризиками на самонавчальну модель.

6. Запропонована у підрозділі 3.3 дорожня карта цифровізації містить ґрунтовний перелік заходів та орієнтовні обсяги інвестицій для їх реалізації. Разом з тим, у роботі доцільно було б більш детально розмежувати витрати на впровадження цифрових інструментів за джерелами фінансування (власні кошти підприємства, залучені інвестиції чи кредитні ресурси). Таке уточнення дозволило б чіткіше оцінити вплив реалізації карти на показник фінансової автономії підприємства у короткостроковому періоді.

Загалом, висловлені зауваження не зменшують загальну наукову значимість отриманих автором результатів і не впливають на позитивну оцінку дисертації.

#### **Висновок щодо дисертації в цілому.**

Дисертаційне дослідження Потюка Василя Михайловича за темою «Формування системи управління економічною безпекою вітчизняних підприємств в умовах трансформації національної економіки» є завершеною кваліфікаційною науково-дослідною роботою, у якій отримано нові науково обґрунтовані результати. У дисертації вирішено актуальну науково-практичну проблему формування комплексної, цифровоїнтегрованої та проактивно орієнтованої системи управління економічною безпекою підприємств в умовах трансформаційних процесів та воєнно-економічної турбулентності.

Отримані наукові та прикладні результати є значущими для розвитку економічної науки та практики управління підприємствами. Тема, зміст, структура, обсяг і оформлення повною мірою відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 Економіка.

З огляду на актуальність обраної теми дослідження, обґрунтованість наукових положень, висновків та рекомендацій, що сформовані в дисертації, їх новизну та практичну цінність, повноту висвітлення результатів у наукових

публікаціях автора, а також відсутність порушень принципів академічної доброчесності, вважаємо, що дисертаційна робота повністю відповідає вимогам «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, та чинним вимогам Міністерства освіти і науки України, які висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Автор дисертації, Потюк Василь Михайлович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка, галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки.

**Офіційний опонент:**

доктор економічних наук, професор,  
академік АЕН України, професор кафедри  
«Інформаційної економіки, підприємництва  
та фінансів» Інженерного навчально-наукового  
інституту ім. Ю.М. Потебні  
Запорізького національного університету

 Наталя МЕТЕЛЕНКО

Підпис  
засвідчую

НАЧАЛЬНИК  
ВІДДІЛУ КАДРІВ



 Дар'я Сидорук