

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора КІБІК Ольги Миколаївни**  
**на дисертаційну роботу**  
**МАЛАНЧУКА Антона Михайловича**  
**«УПРАВЛІНСЬКИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-**  
**ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**  
**В УМОВАХ ВПЛИВУ ЗАГРОЗ»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073**  
**«Менеджмент»**

**1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами.**

Сучасний етап розвитку національної та світової економіки характеризується високим рівнем турбулентності, нестабільності та зростанням кількості багатовекторних загроз, що суттєво ускладнюють функціонування підприємств. Геополітичні конфлікти, макроекономічні дисбаланси, інституційна нестійкість, інфляційні процеси, логістичні розриви, трансформації ринків праці, цифровізація бізнес-процесів і посилення конкуренції формують принципово нове середовище господарювання. Особливої гостроти ці процеси набули в Україні в умовах повномасштабної військової агресії з боку російської федерації, що спричинила масштабні руйнування виробничої інфраструктури, втрату ринків збуту, міграцію трудових ресурсів і зростання соціальної напруги.

У таких умовах проблема забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств набуває стратегічного значення, оскільки саме підприємства виступають базовими суб'єктами формування валового внутрішнього продукту, зайнятості, податкових надходжень та соціальної стабільності. Порушення стійкості їх функціонування призводить не лише до фінансових втрат, а й до дестабілізації соціально-економічних процесів на регіональному та національному рівнях. Відтак виникає об'єктивна необхідність формування дієвого управлінського механізму, здатного своєчасно ідентифікувати, оцінювати та нейтралізувати внутрішні й зовнішні загрози, мінімізувати ризики та забезпечувати довгострокову стійкість розвитку підприємства.

Соціально-економічна безпека підприємства є комплексною категорією, що поєднує економічні, фінансові, кадрові, соціальні, інформаційні та організаційні складові. Вона відображає рівень захищеності ресурсів і результатів діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати належний рівень соціальної відповідальності, забезпечувати гідні умови праці, зберігати людський капітал

та репутацію. Проте в наукових дослідженнях переважає фрагментарний підхід до аналізу окремих складових безпеки, тоді як інтегрований управлінський механізм, орієнтований на системну взаємодію економічних і соціальних аспектів, потребує подальшого теоретичного обґрунтування та практичного наповнення.

Актуальність теми посилюється зростанням ролі соціального чинника в системі управління підприємством. У сучасних умовах конкурентоспроможність дедалі більше залежить від рівня розвитку людського капіталу, ефективності командної роботи, лідерства, корпоративної культури та соціальної відповідальності бізнесу. Ігнорування соціальних аспектів безпеки може призвести до зниження продуктивності праці, втрати кваліфікованих кадрів, репутаційних ризиків і конфліктів із заінтересованими сторонами. Отже, управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки має передбачати інтеграцію економічних інструментів із соціально орієнтованими управлінськими практиками.

Крім того, процеси цифрової трансформації та впровадження інновацій створюють як нові можливості для розвитку підприємств, так і додаткові загрози, пов'язані з кіберризики, інформаційною вразливістю та технологічною залежністю. У цих умовах постає завдання розроблення адаптивного, гнучкого управлінського механізму.

Дисертація Маланчука А.М. є науковою працею, що присвячена вивченню науково-теоретичних підходів та методичних положень, спрямованих на формування науково-методичного підґрунтя функціонування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз. Вважаю, що тема наукового дослідження є актуальною та своєчасною, оскільки спрямована на вирішення комплексу завдань щодо удосконалення управлінських процесів та аспектів забезпечення економічної безпеки підприємства в нових умовах господарювання. Доцільно зазначити, що дане дисертаційне дослідження є структурною складовою комплексу науково-дослідних робіт, зокрема тем НДДКР: «Економічна безпека соціально-економічних систем: проблеми теорії та практики», що виконувалися у Львівському державному університеті внутрішніх справ (номери державної реєстрації 0121U112498, 0124U004437).

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність та новизна.** Наукові положення, висновки та рекомендації, що сформульовані у дисертаційній роботі Маланчука А.М. та виносяться на захист, ґрунтуються на фундаментальних положеннях управлінської науки та безпекознавства. Ступінь

обґрунтованості викладених наукових положень підтверджується застосуванням у ході проведеного дослідження сукупності загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, узагальненням, критичним оглядом та систематизацією наукових доробків у сфері економічної безпеки держави, а також аналізуванням особливостей та ступеня впливу сучасних загроз на соціально-економічну безпеку підприємства.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій базується на широкому спектрі інформації, в тому числі офіційних статистичних даних, нормативно-правових актах, наукових працях українських та іноземних дослідників, що вивчають проблеми забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства та формування управлінських механізмів, список використаних джерел містить 209 позицій.

Дисертаційне дослідження складається із вступу, трьох розділів, висновків до кожного розділу та роботи загалом, переліку використаних джерел а також додатків.

У вступній частині дисертаційної роботи обґрунтовано авторське бачення актуальності проведеного дослідження, визначено мету та чітко сформульовано коло завдань, предмет та об'єкт, а також застосовані під час наукового пошуку наукові методи, розкрито суть наукової новизни та практичного значення результатів дослідження, виокремлено особистий науковий внесок пошукувача та представлено інформацію щодо апробації наукових здобутків

У теоретичній частині дисертації «Теоретико-методичні аспекти управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз» сформовано теоретичне підґрунтя забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яке визначає змістовне наповнення таких понять, як «економічна безпека підприємства», «соціальна безпека підприємства», представлено авторський підхід до формування теоретико-імітаційної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, виокремлено методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, які у числі подібних вирізняються своїм переліком функціональних складових (фінансова, інформаційна, виробнича, кадрова, правова, інтелектуальна, комунікаційна, силова) та визначеними компонентами, визначено місце управлінського механізму в системі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

У аналітичній частині наукового дослідження «Комплексний аналіз забезпечення соціально-економічної безпеки підприємств в умовах впливу сучасних загроз» здійснено поглиблений соціально-економічний аналіз безпекової діяльності підприємств хімічної промисловості в умовах

різноспрямованого та швидкоплинного впливу сучасних загроз, розроблено та модель змін в економічній та соціальній складових діяльності підприємств хімічної промисловості України, запропоновано теоретико-методичний підхід до розуміння впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств, здійснено нормалізацію цих чинників і показників за 2019–2023 роки та агреговано їх в інтегральний галузевий індекс, що відтворює узагальнений рівень соціально-економічної активності, розроблено науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства, сформовано цілісну матрицю показників та побудовано єдиний інтегральний показник, придатний для моніторингу динаміки безпекового потенціалу.

У рекомендаційній частині роботи «Напрями удосконалення управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз» сформовано механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз, сформовано послідовну схему виконання основних інформаційних задач управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, запропоновано модель визначення впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, яка ґрунтується на багатокритеріальному аналізі та методі експертних парних порівнянь, ідентифіковано та структуровано актуальні внутрішні та зовнішні загрози, для кожної встановлено індикатори раннього запобігання, порогові значення і три сценарії еволюції (посилення, стабілізація, послаблення впливу), здійснено комплексне моделювання управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства під впливом сучасних загроз, побудовано модель реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки.

Змістовним і переконливим є обґрунтування теми дослідження. Мету дослідження сформульовано коректно. Думки здобувача викладено послідовно, завдяки чому можливо простежити логіку дослідження. Наведені в роботі дані мотивовані ходом дослідження і надають уявлення про його результати. Надані рекомендації змістовні і обґрунтовані.

В цілому слід відзначити, що дисертаційна робота добре структурована, розділи роботи логічно взаємозв'язані і становлять цілісне наукове дослідження з питань обґрунтування методичних підходів для вдосконалення управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Важливість та достовірність наукових доробків дисертаційного дослідження Маланчука А.М. підтверджується апробацією їх на низці конференцій різного рівня, опублікуванням основних положень дисертації у наукових публікаціях, в тому числі й фахових, впровадженням результатів проведеного дослідження в наукову діяльність та освітній процес Львівського державного університету внутрішніх справ.

### **3. Наукова новизна одержаних результатів.**

Наукова новизна отриманих в дисертаційній роботі результатів дослідження полягає у вирішенні актуальної наукової проблеми, а саме в аналізуванні та обґрунтуванні теоретичних та методичних положень та підготовці науково-практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз. У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати:

*удосконалено:*

- теоретико-методичний підхід до визначення впливу основних факторів на ключові соціально-економічні показники діяльності підприємств;
- науково-практичний підхід до визначення рівня ефективності управління соціально-економічною безпекою підприємства;
- технологію моделювання реалізації управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз;

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні положення щодо забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, які, у порівнянні з відомими, визначають змістовне наповнення таких понять, як «економічна безпека підприємства», «соціальна безпека підприємства» та логічно поєднує їх сутність для визначення поняття «соціально-економічна безпека підприємства», що уможливило формування теоретико-імітаційної моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства;
- методичні засади формування управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз;
- механізм інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз;
- модель визначення зміни впливу сучасних загроз на реалізацію управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Результати дисертаційного дослідження Маланчука А.М. характеризуються високим рівнем теоретичної цінності та належним ступенем їхнього застосування у межах сфери управління.

#### **4. Практичне значення результатів дослідження.**

Розроблені, обґрунтовані та запропоновані здобувачем в дисертації основні положення і рекомендації схвалені та використовуються у практичній діяльності ТОВ «ІНСТАПЛАСТ» (Довідка про впровадження № 4/2025 від 03.11.2025), ТОВ «Гал-Дизайн» (Довідка про впровадження № 08.09.2025/1 від 08.09.2025), ТОВ «Писанка» (Довідка про впровадження № 3-2025 від 02.10.2025), ТОВ «Лімасо Транс» (Довідка про впровадження № 092025-1.1 від 08.09.2025).

#### **5. Повнота викладення результатів дисертації в опублікованих працях.**

Опубліковані Маланчуком А.М. теоретичні положення, результати прикладних досліджень у повній мірі викладені у наукових публікаціях автора, котрі цілком розкривають суть положень наукової новизни, задекларованої дисертантом.

Матеріали дисертаційного дослідження були апробовані та отримали позитивну оцінку під час їх доповідей на низці наукових заходів в Україні, Республіці Польщі та Естонії, що супроводжувалося публікацією 9 наукових праць у збірниках за матеріалами конференцій.

Загалом, за матеріалами проведеного дослідження опубліковано: 14 наукових праць робіт, з яких 4 статті у журналах категорії «Б», 1 стаття – у періодичному індексованому виданні (Scopus), 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях різного рівня.

З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише результати, які були отримані дисертантом особисто.

Кількість, обсяг та якість друкованих праць надають авторові право публічного захисту дисертації.

#### **6. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Поставлені у дисертаційній роботі Маланчука А.М. мета і завдання дослідження досягнуті у повній мірі, сформульовані та обґрунтовані наукові положення, висновки та пропозиції є безумовно особистим надбанням автора. Рівень проведених досліджень, викладених у дисертації, та обґрунтованість авторських положень, пропозицій та рекомендацій відповідає сучасним вимогам до науково-дослідних робіт, що виконуються у закладах вищої освіти України.

## **7. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертаційної роботи.**

Загалом позитивно оцінюючи результати проведеного дослідження, необхідно відмітити окремі дискусійні положення та висловити наступні зауваження, що мають місце у рецензованій науковій праці.

1. На с. 40 відображено Рис.1.3. Основні елементи управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві, який охоплює основні елементи управлінського механізму забезпечення безпеки на підприємстві. Однак, в контексті тематики дослідження доцільно було б додати такі елементи, як: оцінювання ризиків, моніторинг показників безпеки, адаптивні рішення, система зворотного зв'язку.

2. У сформованій моделі сутності управлінського механізму забезпечення безпеки (рис. 1.4 ст. 44) доцільно було б додати елемент управлінського впливу зовнішніх стейкхолдерів.

3. На с. 53 автор зазначає, що «Ключовими у контексті нашого дослідження є такі поняття, як «ризик» та «загроза»», при цьому не приділяючи уваги таким дестабілізуючим чинникам як виклики та небезпеки, при тому, що на рис. 1.6 (с. 61) у теоретико-імітаційній моделі забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства, дані поняття вже представлені.

4. У аналітичному розділі доцільно було б більше уваги приділити аналізу не лише загроз, які пов'язані із проблемами війни та національної економіки, а й врахувати євроінтеграційні аспекти і вплив глобалізації.

5. Доводячи важливість інформаційно-аналітичного забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства (підрозділ 3.1) доцільно було б вбудувати даний вид діяльності у графічну структуру управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства.

Разом з тим, вказані недоліки та дискусійні положення не носять принципового характеру і не применшують загальної позитивної оцінки виконаного дослідження, його теоретичної та практичної значимості

## **8. Загальний висновок.**

Дисертаційна робота Маланчука Антона Михайловича на тему «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз» є завершеним науковим доробком автора, що присвячений актуальній проблемі, в якому отримано нові науково обґрунтовані результати у сфері управлінської науки та котрі спрямовані на вирішення важливого наукового завдання, а саме теоретичне обґрунтування й розроблення методичних підходів щодо вдосконалення управлінського механізму забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу сучасних загроз.

Дослідження проведено на відповідному науковому рівні, усі сформульовані положення, отримані результати та сформовані висновки є аргументованими.

Усе зазначене дає підстави для висловлення думки про те, що дисертаційна робота «Управлінський механізм забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства в умовах впливу загроз» за змістом та науковим спрямуванням відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261, Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженими наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, та 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 її автор Маланчук Антон Михайлович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

**Завідувач кафедри економіки та менеджменту  
Національного університету  
«Одеська юридична академія»  
доктор економічних наук, професор**

 **Ольга КІБІК**

*3.06.2026*

**Підпис професора Ольги Кібік засвідчую:**

**Ректор Національного університету  
«Одеська юридична академія»  
професор**



 **Олег ТОДОЩАК**