

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента**  
**доктора економічних наук, професора**  
**Васильціва Тараса Григоровича**  
**на дисертацію Ситніка Євгена Ігоровича**  
**«Управління системою економічної безпеки підприємства на основі**  
**інноваційних цифрових технологій»,**  
**подану на здобуття ступеня доктора філософії**  
**за спеціальністю 073 – Менеджмент**

**Актуальність теми дисертації.**

В епоху сучасних цифрових змін та трансформацій впровадження нових інноваційних технологій, цифровізація всіх сфер функціонування підприємств стає принципово важливою умовою для їх подальшого ефективного функціонування та розвитку. Цифрові технології не лише забезпечують процеси виробничої, комерційної, управлінської діяльності вони надають ефективні цифрові інструменти для швидкої адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовищ, потреб та кон'юнктури ринку і забезпечують нові можливості для швидкої оперативної відповіді на існуючі та нові цифрові загрози, небезпеки і ризики, прогнозування їх виникнення та дії. Враховуючи, що впровадження цифровізації охоплює всі сфери функціонування, управління економічною безпекою підприємства з впровадженням та широким використанням інноваційних цифрових технологій є критичним для забезпечення швидкої адаптації до зовнішніх викликів, криз, мінімізації ризиків фінансово-економічної комерційної діяльності та автоматизації захисту матеріальних та нематеріальних активів, майна підприємства. Широке впровадження інноваційних цифрових технологій дає можливість прогнозувати загрози, оптимізувати бізнес-процеси діяльності, удосконалити комунікації, забезпечити ефективний захист інформації, активів підприємства в умовах високої турбулентності ринку та невизначеності.

Тема дисертації Ситніка Євгена Ігоровича «Управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій» є науково обґрунтованою, суспільно значущою та практично актуальною, оскільки охоплює питання розробки системи, обґрунтування стратегії, формування механізму, що забезпечують управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій з використанням управлінських засад та кращих практик сучасного менеджменту. Обрана автором тема відповідає пріоритетним напрямам наукових досліджень у сфері управління та адміністрування, є логічно пов'язаною з державною науково-дослідною темою навчального закладу, а також має високу практичну орієнтацію та значний потенціал впровадження в діяльності підприємства.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертаційна робота Ситніка Євгена Ігоровича виконана у межах науково-дослідної теми ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК» — «Науково-методичні засади реалізації сучасних концепцій та технологій управління підприємствами, установами та організаціями в умовах економічного відновлення і глобалізованого розвитку» (номер державної реєстрації 0122U201378). У межах

зазначеної тематики здобувачем здійснено поглиблене дослідження наукових підходів до управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій, систематизовано сучасні наукові концепти в дослідженні сутності та впровадження цифрових технологій в управлінні; досліджено теоретичні основи впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства та визначено сутність інформаційно-цифрової складової системи економічної безпеки підприємства; обґрунтовано структуру, елементи та визначено складові системи економічної безпеки підприємства розбудованої на основі інноваційних цифрових технологій.

### **Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Наукові положення, сформульовані у дисертації Ситніка Євгена Ігоровича, мають належний рівень логічної, концептуальної та емпіричної обґрунтованості. Достовірність результатів забезпечується чітко вибудованою методологією дослідження, яка передбачає комплексне застосування загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняльного, якісного та кількісного аналізу, експертного оцінювання та моделювання. Обґрунтованість наукових результатів також підтверджується глибоким аналізом сучасної наукової літератури з питань управління. Висновки базуються як на теоретичних узагальненнях, так і на емпіричних дослідженнях, зокрема — на комплексному оцінюванні впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства; аналізу інформації отриманої в результаті проведеного опитування, інформації з відкритих джерел, статистичних даних та апробації результатів у діяльності групи високотехнологічних підприємств, з отриманням відповідних довідок, що засвідчують практичне впровадження та корисність отриманих результатів.

Висновки та пропозиції дисертаційної роботи логічно впливають із мети та завдань дослідження, чітко структуровані за розділами, взаємопов'язані між собою та концептуально узгоджені. Рекомендації спрямовані на управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій, покращення їх процесів та результатів діяльності та ефективності в забезпеченні безпеки.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, представлені у дисертації, є обґрунтованими, внутрішньо послідовними та потенційно корисними як для подальших наукових досліджень, так і для практичного застосування в умовах сучасного управління.

### **Достовірність та наукова новизна отриманих результатів.**

Достовірність результатів дисертаційного дослідження Ситніка Євгена Ігоровича забезпечується системністю наукового підходу, чіткою логікою дослідження, методологічною коректністю застосованих підходів, обґрунтованістю вихідних гіпотез та репрезентативністю емпіричної бази. Автором продемонстровано глибоке розуміння сутності наукових підходів до управління, формування системи та механізмів управління, а також логіку побудови авторської моделі комплексного оцінювання впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства.

Наукова новизна дисертації полягає у розвитку теоретико-методичних підходів до управління, також у розробці науково-практичного інструментарію, що може бути використаний підприємствами в сучасних умовах.

Зокрема, у дисертації:

*вперше:*

- розроблено модель комплексного оцінювання інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства, яка передбачає три рівні оцінювання: загальні процеси функціонування, окремі бізнес-процеси та забезпечення економічної безпеки; застосування моделі забезпечує отримання об'єктивних комплексних даних щодо рівня цифровізації, створює передумови для моніторингу, виявлення проблемних аспектів і планування заходів з підвищення рівня безпеки та ефективності підприємства в умовах цифрової трансформації та зростання кіберзагроз;

- обґрунтовано положення стратегії управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій, яка охоплює реалізацію стратегічних і оперативних цілей за ключовими напрямками та передбачає цифровізацію управлінських, операційних і безпекових процесів, а її реалізація спрямована на зростання ефективності управління, адаптацію до сучасних викликів і формування умов для зміцнення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємства;

*удосконалено:*

- підхід до структурування системи економічної безпеки підприємства (з виокремленням правової, фінансової, кадрової, інтелектуальної, виробничо-операційної, матеріально-майнової, техніко-технологічної, інноваційно-інвестиційної, інформаційно-цифрової, інтерфейсної, ринкової та фізичної компонент) за цифровізації бізнесу, імплементація якого забезпечує автоматизацію та оптимізацію управління, зниження витрат і підвищення результативності функціонування підприємства як цілісної системи;

- методико-прикладні положення формування та реалізації механізму управління системою економічної безпеки підприємства на основі цифрових технологій, що поєднує сукупність елементів і методів (адміністративно-організаційних, економічних, техніко-технологічних тощо) для забезпечення реалізації стратегії, контролю виконання заходів і формування умов для стійкого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та захисту бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз;

- концептуально-методичні засади управління системою економічної безпеки підприємства з урахуванням трьох груп наукових підходів: до сутності економічної безпеки, до її системної організації та до управління нею; такий технологічний підхід розглядає систему як сукупність взаємопов'язаних підсистем, функціонування яких забезпечується сучасними цифровими засобами з підвищенням ефективності використання ресурсів та покращенням якості управлінських рішень;

*набули подальшого розвитку:*

- систематизація наукових підходів до застосування цифрових технологій в управлінні з виокремленням облікової, логістичної, безпекової, інформаційно-аналітичної, комунікаційної, операційної та маркетингової функцій, що забезпечують підвищення ефективності та оптимізацію діяльності підприємства;

– теоретичні засади використання інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки, зокрема уточнення сутності інформаційно-цифрової складової як інтегрованого елементу, що поєднує інформаційні та цифрові інструменти і забезпечує ефективне аналітичне та захисне середовище підприємства;

– підходи до аналізу впливу впровадження цифрових технологій на управління системою економічної безпеки засобами проектування впливу зі врахуванням загальних, функціональних та безпекових цифрових технологій, поєднання яких забезпечує реалізацію управління на сучасному цифровому рівні.

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

Основні наукові результати дисертаційного дослідження Ситніка Євгена Ігоровича знайшли належне висвітлення у наукових публікаціях, що свідчить про достатній рівень апробації, публічного обговорення та наукової верифікації сформульованих положень і висновків. За темою дисертації здобувачем підготовлено та опубліковано 11 наукових праць загальним обсягом 6 д. а., з яких особисто автору належить 6 д. а., у тому числі 5 статей у наукових фахових виданнях України. Окрім того, 6 публікацій представлено у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій різного рівня, що дозволило автору апробувати свої підходи в академічному середовищі, отримати зворотний зв'язок і удосконалити науковий апарат дослідження.

Тематика опублікованих праць відповідає змісту дисертації, охоплюючи як теоретичні основи, так і методичні підходи до управління. Статті й тези мають послідовний, логічно пов'язаний характер, відображаючи основні етапи наукового пошуку автора. Таким чином, рівень наукової представленості результатів дисертаційної роботи відповідає чинним вимогам до здобуття наукового ступеня доктора філософії, а обсяг і якість публікацій свідчать про високий ступінь академічної активності здобувача.

### **Рівень виконання поставленого наукового завдання, оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.**

У дисертаційному дослідженні Ситніка Євгена Ігоровича поставлене наукове завдання виконано повною мірою. Робота відзначається чіткою логікою побудови, послідовним розкриттям етапів дослідження, методологічною цілісністю та високим ступенем обґрунтованості результатів. Автор продемонстрував глибоке розуміння предмета дослідження теоретико-методичних та науково-практичних засад, методів, механізмів й інструментів управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

Здобувач впевнено володіє методологією наукової діяльності: у роботі застосовано широкий арсенал наукових підходів та методів, зокрема: захисний, стійкісний, гармонізаційний, адаптивний, конкурентний, підхід з позицій реалізації власних стратегічних економічних інтересів, комплементарний та комплексний наукові підходи до розуміння поняття економічної безпеки підприємства; системний, цільовий, процесний, структурний, комплексний, функціональний та ситуаційний наукові підходи до розуміння системи економічної безпеки підприємства; ресурсно-функціональний, програмно-цільовий, ситуаційний,

стратегічний, системний та інституційний підходи до управління системою економічної безпеки підприємства; обґрунтовано новий технологічний підхід до управління системою економічної безпеки підприємства; методи спостереження, аналізу, синтезу, статистичний аналіз для дослідження стану впровадження інноваційних цифрових технологій в діяльності підприємств, ідентифікації та структурування показників; системний, динамічний наукові підходи та формування проєкції впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства; методи спостереження, опитування, експертний аналіз, моделювання, індексний аналіз для розробки моделі комплексного оцінювання впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства; системний, структурний, комплексний, функціональний, процесний підходи до обґрунтування структури, елементів, складових системи економічної безпеки підприємства розбудованої на основі інноваційних цифрових технологій; стратегічний, системний підходи до розроблення стратегії управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій; адміністративно-розпорядчі, економічні, соціально-психологічні методи, техніко-технологічні методи та технології для формування механізму управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

Отримані результати мають завершений, логічно вивіреним характер, з чітко сформульованими висновками, що підтверджує здатність автора до самостійного виконання наукового дослідження, аналітичного мислення та вміння синтезувати складну інформацію. Таким чином, наукове завдання дисертації виконано на високому рівні, а здобувач продемонстрував сформовані компетентності дослідника, що повністю відповідають вимогам до здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

### **Теоретичне та практичне значення отриманих результатів.**

Результати дисертаційного дослідження Ситніка Євгена Ігоровича мають вагомое теоретичне та прикладне значення, що виводить роботу за межі традиційних підходів до управління. Теоретична цінність дисертації полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій: обґрунтуванні структури та елементів системи економічної безпеки підприємства розбудованої на основі інноваційних цифрових технологій; дослідженні концептуально-методичних засад управління системою економічної безпеки підприємства та виявленні дії наукових підходів трьох рівнів: (1) підходів до розуміння поняття економічної безпеки, (2) підходів до розуміння системи економічної безпеки, (3) підходів до управління системою економічної безпеки підприємства та обґрунтуванні нового технологічного підходу до розуміння управління системою економічної безпеки підприємства; систематизації наукових концептів та узагальненні функції застосування цифрових технологій в управлінні; дослідженні теоретичних основ застосування інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства та визначенні сутності інформаційно-цифрової складової системи економічної безпеки підприємства.

Практичне значення дисертації підтверджується можливістю практичного застосування моделі комплексного оцінювання впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства; ідентифікацією та систематизацією трьох групи показників: цифровізації загальних процесів функціонування підприємства; показників впровадження цифрових технологій для управління бізнес-процесами діяльності; показників впровадження цифрових технологій в забезпеченні економічної безпеки підприємства; проведенням аналізу та формуванням проєкції впливу впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства.

Запропоновані у дисертації розробки вже впроваджено в діяльність підприємств, що підтверджено довідками про апробацію: ТОВ "ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНА КОМПАНІЯ УКРНІХРОМ" (довідка № 08/09-04 від 08.09.2025 р.); ТОВ «ЄВРОУКРСІТІГРІН» (довідка № 003/18 від 18.09.2025 р.). ТОВ "ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД ЗВАРЮВАЛЬНИХ МАТЕРІАЛІВ ІНСТИТУТУ ЕЛЕКТРОЗВАРЮВАННЯ ІМ. Є.О. ПАТОНА" НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ (довідка № 07/003/9 від 22.09.2025 р.), ТОВ «Леві-9 Україна» (довідка № 29/9 від 29.09.2025 р.).

Крім того, окремі положення дослідження можуть бути використані в освітньому процесі — у межах підготовки здобувачів за спеціальністю «Менеджмент», а також у програмах підвищення кваліфікації керівників і фахівців у сфері управління економічною безпекою, антикризового управління. Таким чином, дисертаційна робота має високу наукову та практичну цінність, що забезпечує її актуальність у сучасних умовах трансформації управлінських парадигм.

### **Оцінка змісту дисертації та її оформлення.**

Дисертаційна робота Ситніка Євгена Ігоровича є логічно структурованим, завершеним науковим дослідженням, що повністю відповідає вимогам, встановленим до робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Зміст дисертації чітко узгоджується з метою, завданнями та гіпотезами дослідження, а також відзначається внутрішньою логікою, методологічною цілісністю та послідовним викладом наукового матеріалу. Кожен розділ дисертації побудовано з урахуванням етапності дослідницького процесу. Висновки до кожного розділу є обґрунтованими та впливають із аналізу теоретичних джерел, емпіричних даних і власних напрацювань автора. Робота засвідчує глибоке володіння здобувачем сучасними теоретичними концептами, інструментами аналізу, методами оцінювання та моделювання управлінських рішень. Здобувач продемонстрував високий рівень самостійного критичного мислення, здатність до аналітичного узагальнення, інтерпретації складних понять та формування власного авторського бачення досліджуваної проблематики.

Оформлення дисертації відповідає чинним нормативним актам, зокрема Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. (зі змінами) та Постанові Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 р. Текст написано науковою мовою, з дотриманням термінологічної точності, стилістичної єдності та академічної доброчесності. Посилання на використані джерела виконано згідно з вимогами бібліографічного опису. Таблиці, рисунки, схеми та аналітичні графіки є

доречними, інформативними та візуально підтримують ключові положення дисертації. Перелік використаних джерел охоплює широке коло українських і зарубіжних праць, що дозволяє вважати інформаційну базу дослідження повною та актуальною. Отже, за змістом, структурою та оформленням дисертація Ситнікі Євгена Ігоровича відповідає встановленим вимогам і демонструє високий рівень сформованості наукової культури здобувача, що є необхідною умовою для присудження наукового ступеня доктора філософії.

### **Зауваження та дискусійні положення щодо оформлення та змісту.**

Попри високий рівень виконання дисертаційної роботи, її наукову новизну, методичну цілісність та практичну орієнтацію, окремі положення викликають наукову дискусію або потребують додаткової конкретизації, а саме:

1. На рисунку 1.1 у представленому та систематизованому автором переліку наукових підходів до розуміння економічної безпеки, розбудови та функціонування, управління системою економічної безпеки необхідно зазначити які саме підходи / аспекти запропоновані саме автором та в чому полягає їхня сутність й значення для впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації.

2. У підрозділі 2.1, де наведено результати вивчення стану впровадження інноваційних цифрових технологій в діяльності підприємств, більш детального аналізування потребувало застосування інформаційних цифрових технологій з метою забезпечення конфіденційності інформації та захисту комерційної таємниці підприємств, а також інтелектуальної власності та нематеріальних активів, що є особливо актуальним для високотехнологічних, підприємств діяльність яких пов'язана з розробкою та використанням новітніх інноваційних технологій.

3. Досліджуючи процеси впровадження інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємства, варто було ідентифікувати, систематизувати та згрупувати ризики, які мають безпосередній вплив на процеси та результати діяльності підприємств, так і ризики безпосередньо пов'язані з процесами впровадження та використання інноваційних цифрових технологій в управлінні системою економічної безпеки підприємств.

4. У підрозділі 3.2, де визначаються напрями, стратегічні та оперативні цілі розробленої автором стратегії, доцільно було навести алгоритм впровадження стратегії управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій в практичній діяльності підприємств.

5. У підрозділі 3.3 у розробленому автором механізмі управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій більш повного та детального висвітлення й обґрунтування потребують питання впровадження контролю та моніторингу застосування методів, реалізації запланованих заходів, здійснення аналізу та оцінки їх виконання.

Водночас зазначені зауваження / дискусійні аспекти не знижують наукової цінності роботи й можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях.

### **Відсутність порушень академічної доброчесності дисертації.**

Дисертаційна робота Ситнік Євгена Ігоровича виконана з дотриманням принципів академічної доброчесності, визначених чинним законодавством України та етичними стандартами наукової діяльності. Усі використані в дослідженні наукові ідеї, положення, цитати, методики та результати інших авторів коректно оформлено з відповідними посиланнями на джерела, що підтверджує етичність і прозорість проведеного дослідження.

Автор продемонстрував високу академічну культуру та відповідальність у поводженні з науковим матеріалом. У тексті дисертації не виявлено фактів академічного плагіату, фальсифікації даних або неправомірного запозичення результатів інших дослідників. Робота вирізняється самостійністю наукового підходу, авторським баченням досліджуваної проблематики, застосуванням розробленої моделі оцінювання та отриманням оригінальних результатів. Таким чином, дисертація відповідає вимогам академічної доброчесності і може бути рекомендована до публічного захисту.

### **Загальна оцінка кваліфікаційної наукової праці.**

Представлена на здобуття ступеня доктора філософії дисертація Ситнік Євгена Ігоровича на тему: «Управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій» є самостійною, завершеною науковою працею, яка вирішує важливе наукове завдання щодо обґрунтування теоретико-методичних засад та розробки науково-практичних рекомендацій з управління системою економічної безпеки підприємства на основі інноваційних цифрових технологій.

Актуальність обраної тематики, наукова новизна положень, обґрунтованість і прикладна значущість отриманих результатів підтверджують вагомий внесок здобувача у розвиток сучасної науки в галузі управління та адміністрування. Основні положення дисертаційної роботи пройшли належну апробацію, отримали відображення в опублікованих наукових працях і повністю відповідають змісту спеціальності 073 «Менеджмент». Дисертація відповідає вимогам, встановленим Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Про затвердження Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук», Наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами), а також Постанові Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії». На підставі викладеного та за результатами публічного захисту вважаю, що здобувач Ситнік Євген Ігорович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

#### **Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
директор ДУ «Інститут регіональних досліджень  
імені М.І. Долишнього НАН України



**Тарас ВАСИЛЬЦІВ**