

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
***Богданова Романа Ігоровича***  
**на тему: "Формування управлінських структур у забезпеченні**  
**економічної безпеки підприємства"**  
**на здобуття ступеня доктора філософії**  
**в галузі знань 07 "Управління та адміністрування"**  
**зі спеціальності 073 "Менеджмент"**

**Ступінь актуальності обраної теми.** Сучасні реалії функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високою турбулентністю зовнішнього середовища, що неминуче призводить до дестабілізації управлінських процесів на мікрорівні. Нові загрози та ризики мотивують менеджмент підприємств до пошуку ефективних захисних механізмів, які здатні функціонувати у межах системи економічної безпеки та потребують відповідного управлінського забезпечення. Оскільки у межах безпекології доволі детально досліджено складові системи економічної безпеки підприємства та підходи до функціонування такої системи, потребують подальшого деталізованого вивчення управлінські процеси та організаційні структури, які здатні такі процеси забезпечувати з максимальною ефективністю. Менеджмент підприємств генерує запит до наукового середовища, який полягає у необхідності розробки науково-методичних підходів до формування управлінських структур нового типу, які б відповідали реаліям часу і забезпечували економічну безпеку суб'єктів господарювання. Це обумовлює актуальність тематики дисертаційної роботи як у теоретичній, так і у практичній площині.

Дисертація виконувалась згідно плану науково-дослідної роботи Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України в межах тем "Теоретико-методологічні основи проектно- і процесноорієнтованого управління на регіональному рівні безпечним функціонуванням і розвитком суб'єктів і об'єктів діяльності в умовах економіки знань, системних криз та гібридних загроз", у якій автором систематизовано теоретичні засади управління у системі економічної безпеки

підприємства та розроблено засоби інституційного впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства (державний реєстраційний номер 0115U000647) та "Теоретико-методологічні основи управління для забезпечення сталого розвитку на регіональному рівні в умовах гібридних загроз та постконфліктної трансформації", у якій автором сформувано наукові положення щодо удосконалення організаційного проектування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, розроблено концепцію створення оперативної безпекової групи на основі ситуаційного розподілу функціональних повноважень фахівців при застосуванні матричного устрою управлінської структури (державний реєстраційний номер 0119U100436).

Вищезазначене засвідчує актуальність обраної теми дисертації, коректність визначення предмету та об'єкту, мети та завдань представленого дослідження.

**Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** В дисертації зроблена вдала спроба нового вирішення наукового завдання обґрунтування теоретичних, методичних та прикладних положень щодо формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Дисертантом залучена достатня кількість інформаційних джерел, наукових праць, матеріалів нормативно-правового та аналітичного характеру. Дисертація характеризується чітким дотриманням логіко-структурної схеми дослідження, відповідністю наукових результатів та винесених на захист положень наукової новизни поставленій меті та конкретизованим завданням дослідження. Результати дослідження та рекомендації автора пройшли виробничу апробацію, що підтверджується відповідними документами. Зміст дисертації відповідає її темі. Вказане є свідченням достатнього рівня обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій.

**Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** У дисертації висвітлено мету дослідження

щодо розроблення теоретичних засад і практичних рекомендацій для удосконалення формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства. В роботі поставлено та реалізовано теоретико-методичні та практичні завдання. В цілому є підстави констатувати, що здобувачу вдалося вирішити завдання та досягти в дисертації мети наукового дослідження. Завдання корелюють з ознаками наукової новизни, відповідно шляхи вирішення зазначених завдань, обрані автором, є оригінальними.

Представлені наукові положення, висновки та пропозиції, викладені в дисертації, обґрунтовані з теоретико-методичної точки зору та є достовірними, базуються на сучасних і класичних теоріях управління, дослідженнях зарубіжних та вітчизняних фахівців з управління підприємством та економічної безпекології, актуалізовані та систематизовані інституціональні можливості та фактори управлінського впливу у системі економічної безпеки підприємства, що є основою організаційно-правового механізму управління процесами забезпечення економічної безпеки підприємства. Розроблені автором наукові положення підтверджені сучасними традиціями та досвідом управлінської практики.

Вирішення наукових завдань забезпечено застосуванням системного підходу та базується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів наукових досліджень, у тому числі: історико-генетичний метод (при дослідженні системності забезпечення економічної безпеки підприємства, формуванні понятійного поля дослідження); абстрактно-логічний аналіз (для визначення мета-напрямів та спеціальних режимів діяльності управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства); метод порівняння (для дослідження характеристик та відмінностей лінійно-функціонального та матричного устрою служби економічної безпеки підприємства); методи дедукції та індукції (для визначення впливу конфліктності економічних інтересів акторів підприємства на процес організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства); метод логічного узагальнення (при обґрунтуванні інтеграції інституціональної складової у процес управління

у системі економічної безпеки підприємства); аналітичні методи (при дослідженні передумов та факторів впливу на формування служби економічної безпеки підприємства у контексті антагоністичності стаціонарності та адаптивності структур управління); метод синтезу (при розробці концепції оперативної безпекової групи та визначення принципів та алгоритмів її створення та функціонування); процесний підхід (для розробки підходу до формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, що базується на ситуаційному розподілі функціональних повноважень фахівців) та ін.

В роботі об'єкт, предмет і мета мають логічний взаємозв'язок. Об'єктом дослідження є система економічної безпеки підприємства. Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади формування та удосконалення функціонування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства.

Представлена на розгляд дисертаційна робота Богданова Р.І. має логічну структуру, її зміст повністю розкриває тему наукового дослідження. Між розділами та підрозділами роботи є належний взаємозв'язок, всі розділи містять посилання на літературні джерела. Наведені в роботі дані належним чином підтверджені в ході дослідження. Висновки до розділів дисертаційної роботи та загальні висновки до неї є логічними й підтверджені результатами апробації на 6 науково-практичних конференціях, публікацією у наукових фахових виданнях, впровадженням авторських пропозицій у діяльність підприємств.

Вищезазначене дозволяє констатувати стосовно достатньої обґрунтованості та достовірності основних положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Дисертант обґрунтував результати, які містять елементи наукової новизни. До найбільш вагомих здобутків можна віднести такі наукові положення.

Автором вперше обґрунтовано включення інституціональної складової у

процес управління у системі економічної безпеки підприємства шляхом присвоєння службі економічної безпеки статусу самостійної інституції у інституційному середовищі функціонування підприємства, що дає службі можливість отримати інституційну незалежність від підприємства та виконувати завдання конструктивного узгодження економічних інтересів акторів на рівні інституціональних відносин, які є ієрархічно вищими ніж управлінські або економічні, що досягається обов'язковим включенням у процес узгодження таких складових як інститут ієрархічних відносин, інститут договірних відносин та інститут економічного інтересу. З науково-практичної точки зору це дає можливість обмеження або уникнення деструктивного впливу на узгодження економічних інтересів окремими акторами підприємства, які є ієрархічно рівними або вищими у структурі управління підприємством ніж служба економічної безпеки (підрозділ 3.1).

Удосконалено тлумачення понять "економічний інтерес" та "конфліктність економічних інтересів" у контексті забезпечення економічної безпеки підприємства шляхом визнання конфліктності економічних інтересів акторів підприємства ключовою сучасною передумовою для появи намірів та дій щодо перешкоджання попередженню потенціальних та нейтралізації наслідків широкого спектру загроз економічній діяльності підприємства, що суттєво суб'єктивізує і ускладнює функціонування системи економічної безпеки підприємства, та визнання необхідності зміни інституціональної ролі та місця управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства (підрозділи 1.3 та 3.1).

Одним з найважливіших наукових результатів є удосконалений процес формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства, що базується на відмінності принципів та процедур організаційного проектування щодо двох окремих функціональних мета-напрямів та припускає застосування лінійно-функціонального устрою для частини структури, що реалізує охоронний мета-напрямок, та матричний устрій для частини, що реалізує захисний мета-напрямок. Наслідком цього є досягнута

відмінність від існуючих практик, що детермінується відсутністю постійного закріплення складу та взаємозв'язків елементів управлінської структури, яка замінюється ситуативним поєднанням елементів та розподілом функціональних повноважень у залежності від поточних потреб підприємства, за рахунок чого забезпечується оптимізація використання наявного кадрового та ресурсного потенціалу системи економічної безпеки підприємства (підрозділ 3.2).

У дисертації удосконалено теоретико-методичне підґрунтя застосування матричного типу структури управління служби економічної безпеки підприємства шляхом впровадження концепції створення елементів матриці у вигляді оперативної безпекової групи, яка являє собою ситуативне тимчасове, з орієнтацією на конкретне завдання, організаційно-управлінське поєднання найбільш потрібних та відповідних змісту завдання фахівців у окрему групу, що організовує свою діяльність за ідеологією проектного підходу у вигляді цілісного управлінського проекту, який поєднує у собі задачі, необхідні ресурси та час, що, на відміну від існуючих підходів, дає можливість протиставити унікальності кожної загрози унікальність відповідно створеної безпекової групи та максимально розширити діапазон реакцій й алгоритмів попередження або нейтралізації наслідків окремих загроз економічній діяльності підприємства (підрозділ 3.3).

Логічним продовженням попередніх наукових результатів є удосконалений автором процес організаційного проектування у системі економічної безпеки підприємства шляхом запровадження розподілу управлінських повноважень за функціональними мета-напрямами забезпечення економічної безпеки підприємства (на протипагу ієрархічності), що, на відміну від існуючих практик, дозволить обрати оптимальне співвідношення між жорсткістю, для охоронного мета-напряму, та адаптивністю, для захисного мета-напряму, устрою служби економічної безпеки, оптимальність якого залежить від розміру та безпекових потреб підприємства (підрозділи 2.2 та 3.2).

До наукових результатів, що сформували теоретико-методологічне підґрунтя дослідження, віднесемо уточнене автором поняття "управлінська структура" у системі економічної безпеки підприємства, як інваріантного різновиду елементу структури управління (служба, департамент, відділ тощо), що відповідальний за реалізацію управлінських функцій у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, та, на відміну від існуючих тлумачень, виступає об'єктом визначення засад керованості економічною безпекою та об'єктом організаційного проектування на основі ситуаційного розподілу функцій між рівнями управління, визначення прийнятного ступеня децентралізації або вибору оптимального співвідношення між централізацією і децентралізацією управління (підрозділ 1.2); а також уточнене поняття "загроза економічній безпеці підприємства" шляхом додавання нового типу загрози надмірності конфліктності економічних інтересів, яка уособлюється небезпечними діями та намірами акторів підприємства, що намагаються вирішувати конфліктність економічних інтересів на свою користь шляхом свідомого порушення економічних та інституціональних меж узгодження (підрозділ 2.3).

Представлені дисертантом результати дослідження, висновки та рекомендації мають як теоретичне, так і практичне значення, яке зосереджено у площині обґрунтування теоретико-методичних засад формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Практичні рекомендації за результатами дисертації впроваджено в діяльність ТОВ "Науково-виробниче об'єднання "Неболайт" (м. Северодонецьк, довідка від 11.02.2020 р.), ПАТ "Енергомашспецсталь" (м. Краматорськ, довідка № 77/3081 від 18.02.2020 р.)

До вагомих розробок, які мають практичне значення, слід віднести: розроблений автором методичний підхід до визначення організаційної структури служби економічної безпеки підприємства на основі виокремлення охоронного та захисного мета-напрямів діяльності з дотриманням актуальних спеціальних режимів забезпечення економічної безпеки підприємства;

розроблені та апробовані рекомендації щодо порядку створення оперативної безпекової групи служби економічної безпеки підприємства з визначенням функціонального типу групи, принципів підбору її керівника, складу, чисельності та процедур контролю за діяльністю групи.

Окремі положення дисертаційної роботи впроваджені у освітній процес Навчально-наукового інституту економіки і управління Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля (довідка від 03.03.2020 р.).

Стосовно змісту та структури дисертаційної роботи: дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 227 сторінках. Список використаних джерел містить 181 найменування.

Робота написана державною мовою. Стиль викладення матеріалів в дисертації відповідає вимогам до наукових праць такого рівня, характеризується науковістю, системністю, обґрунтованістю, логічністю та послідовністю. Мета дослідження відповідає темі дисертаційної роботи. Зміст представлених наукових завдань структурно та логічно узгоджений, їх кількість достатня для розкриття теми дисертаційної роботи та досягнення поставленої мети.

Всі розділи та підрозділи дисертаційної роботи містять результати, які становлять суттєвий науковий інтерес, є обґрунтованими та достовірними.

Зокрема, у першому розділі "Теоретичні засади управління у системі економічної безпеки підприємства" проведено аналіз теоретичних засад економічної безпекології та визначено сутність економічної безпеки підприємства; досліджено засади керованості та проектування структур управління у системі економічної безпеки підприємства, визначено та уточнено поняття "управлінська структура"; досліджено поняття економічного інтересу та інституціональних передумов конфліктності інтересів, конфліктність онтологічно пов'язана з загрозами економічній безпеці підприємства та розкрито можливості узгодження економічних інтересів у системі економічної безпеки підприємства.



У другому розділі "Методичні та інституційні засади створення та функціонування управлінських структур при забезпеченні економічної безпеки підприємства" автором проведено дослідження передумов та факторів впливу на формування служби економічної безпеки підприємства; проаналізовано вітчизняний та закордонний досвід формування організаційної та управлінської структури служби економічної безпеки підприємств різних розмірів; досліджено аспекти ступеня децентралізації управління підприємством та забезпеченням економічної безпеки у ньому, переваг та недоліків стаціонарних та адаптивних управлінських структур у контексті предметного поля дослідження.

У третьому розділі "Удосконалення формування управлінських структур у системі економічної безпеки підприємства на інституціональних засадах" автором визначено сутність, складові та механізм інституційного впливу на формування та функціонування служби економічної безпеки підприємства; розроблено шляхи удосконалення організаційного проектування структури служби економічної безпеки як управлінської структури у системі економічної безпеки підприємства; сформовано алгоритм створення оперативної безпекової групи як структурного елементу служби економічної безпеки підприємства.

Отже, результати наукового дослідження Богданова Р.І. обґрунтовані на достатньо високому рівні та мають наукову достовірність. Висновки до розділів, загальні висновки є логічними та зрозумілими. Представлені результати дослідження можуть бути впроваджені у практичну діяльність для підвищення рівня забезпеченості економічної безпеки підприємства. Назва дисертаційної роботи "Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства" беззаперечно відповідає її змісту, що підтверджується як метою дослідження, так і вирішеними завданнями.

**Повнота викладу в наукових публікаціях, зарахованих за темою дисертації, наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.** Основні наукові результати дисертації представлені в 16 наукових

працях, серед яких: 7 статей – у наукових фахових виданнях, 2 статті – у міжнародних виданнях, одне з яких індексується у наукометричній базі **Web of Science**, 1 стаття – у колективній монографії, 6 публікацій – у матеріалах наукових конференцій.

Загальний обсяг опублікованих праць – 8,61 друк. арк., із них особисто здобувачеві належить 5,8 друк. арк, що дозволяє вважати виконаними положення п. 11 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ 6 березня 2019 р. № 167.

Положення дисертаційної роботи, в яких відображено наукову новизну, повністю подані у зарубіжних та фахових виданнях, обговорені на науково-практичних зібраннях. Представлені у дисертаційній роботі наукові результати, висновки і пропозиції належать особисто автору, та є значним науковим доробком. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертаційній роботі використано лише ті ідеї та положення, що отримані автором особисто.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** Аналіз наукових публікацій, у яких висвітлені основні наукові результати дисертаційної роботи Богданова Р.І., не дає підстав фіксувати допущення автором порушень академічної доброчесності (академічного плагіату, самоплагіату, фабрикації, фальсифікації). В дисертаційній роботі є посилання на джерела інформації за кожним випадком використання тверджень, відомостей, ідей, розробок, статистичних даних. Представлена наукова робота відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає бажання надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, застосовувані методики досліджень, джерела інформації.

**Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертаційної роботи і її окремих положень.** При загальній позитивній оцінці викладених в дисертації наукових положень, висновків та рекомендацій, слід відзначити певні дискусійні положення та зауваження, що полягають у наступному:

1. Автором зазначається, що базовою управлінською структурою системи економічної безпеки підприємства найчастіше є служба економічної безпеки (стор. 92). Таке допущення зроблене у дисертації з метою спрощення подачі матеріалу та формулювання результатів дослідження. Це може бути виправданим кроком щодо служби безпеки підприємства в цілому. Вивчення світового та вітчизняного досвіду доводить, що саме служба є найуживанішим різновидом управлінської структури. Що стосується підрозділу забезпечення економічної безпеки, то тут не така очевидна ситуація. Дуже частими є випадки, коли питаннями економічної безпеки займаються управлінські структури меншого розміру ніж служба, зокрема, відділи або сектори. Зважаючи на те, що статистичної інформації з цього приводу немає, авторська позиція потребує додаткових пояснень.

2. Автором цілком слушно визнається, що конфліктність економічних інтересів акторів підприємства є однією з найсуттєвіших загроз економічній безпеці підприємства (стор. 69), нейтралізація якої є надскладним завданням для внутрішньої служби економічної безпеки. Шляхом вирішення цього завдання автором вбачається зміна законодавчої бази діяльності служби економічної безпеки, що здатна змінити інституційну роль служби. Але дисертантом лише відзначається цей факт, натомість, у роботі немає більш докладних пояснень щодо сутності та напрямів необхідних законодавчих змін.

3. Автором відзначено, що інституційне середовище виступає значно більш досконалим середовищем для узгодження економічних інтересів акторів підприємства, як різновиду індивідуальних носіїв економічних інтересів, ніж саме підприємство як соціально-економічна система (стор. 159). Але потребує додаткових пояснень, як повинна вбудовуватися служба економічної безпеки у зовнішнє середовище самостійно, у відриві від підприємства.

4. У підрозділі 1.1 автором розглянуті та ґрунтовно досліджені методологічні підходи до тлумачення категорій "економічна безпека підприємства" та "система економічної безпеки підприємства", але недостатньо чітко відображено, представником якого підходу вважає себе

автор та яка методологічна позиція найбільше вплинула на його науковий світогляд.

5. На стор. 69-70 автор ставить під сумнів практичну значущість та застосовність гармонізаційного підходу в сучасних умовах. Але така позиція є дискусійною. Принаймні закордонний досвід застосування гармонізації інтересів при управлінні організаціями свідчить, що існують певні ситуації, в яких гармонізація інтересів дозволяє вирішувати складні завдання стратегічного менеджменту.

6. З тексту роботи складається враження, що основним результатом зміни інституційної ролі служби економічної безпеки підприємства автором вважається можливість займати антагоністичну позицію щодо певних акторів підприємства в їхніх намаганнях застосування деструктивного способу досягнення власних економічних інтересів. Але таке розуміння є дещо звуженим. Зокрема, завдяки зміни інституційної ролі, в тому сенсі як це розуміється в дисертації, служба економічної безпеки могла б формувати, наприклад, загальнообов'язкові правила узгодження інтересів та багато іншого.

7. При визначенні меж проблемного поля дослідження автором проаналізовано декілька понять, семантично споріднених з поняттям "інтерес", зокрема "індивідуальний інтерес", "колективний інтерес", "економічний інтерес", "мотив", "потреба", "ціннісна настанова". Також підкреслено, що з метою високої семіотичної визначеності, поняття інтересу потрібно сприймати з обов'язковим розподіленням на фази формування, усвідомлення та реалізації. В цілому погоджуючись з цим, слід зазначити, що для таких висновків дуже важливо конкретизувати, які саме вимоги висувалися для даного семантичного та морфологічного дослідження понять. У роботі цьому приділено невиправдано мало уваги.

8. На рис. 3.7. дисертації наведено фрагмент удосконаленої організаційної структури служби економічної безпеки підприємства. У описі

цього рисунка автору доцільно було б більше уваги приділити розкриттю кінематики запропонованої структури.

В цілому дисертаційна робота Богданова Романа Ігоровича залишає позитивне враження, а відмічені дискусійні положення і окремі недоліки не знижують її наукового і практичного значення. Вищевикладене має виключно дискусійний характер, належним способом реагування на ці зауваження може бути їх коментар під час публічного захисту, що жодним чином не ставить під сумнів вагомість наукових здобутків автора.

За змістом та оформленням дисертація Богданова Романа Ігоровича на тему "Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства", відповідає встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України, зокрема:

1. Відповідає профілю спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 – Управління та адміністрування.

2. Відповідає вимогам, встановленим Порядком проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановами Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 167 та від 21.10.2020 р. № 979.

3. Робота відповідає основним вимогам до дисертації.

Таким чином, дисертація на тему "Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства" є прикладом наукового дослідження, що виконано особисто автором, характеризується завершеністю та єдністю змісту.

**Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.**  
Дисертаційна робота аспіранта Богданова Р.І. тему "Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства" є завершеною, самостійно виконаною науковою працею, враховує нові теоретичні, методичні та практичні підходи до реалізації актуального наукового завдання щодо формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства.

Тему дисертації розкрито в повному обсязі, вирішено поставлені завдання, реалізовано мету дослідження, представлено нові наукові результати, які мають як теоретичне значення, так і практичну цінність.

Враховуючи актуальність, наукову новизну, важливість одержаних автором наукових результатів, їх обґрунтованість і достовірність, а також практичну значимість сформульованих положень і висновків, дисертаційна робота Богданова Романа Ігоровича на тему: "Формування управлінських структур у забезпеченні економічної безпеки підприємства" відповідає "Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії", затвердженого Постановами КМУ від 06.03.2019 р. № 167 та від 21.10.2020 р. № 979, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 "Управління та адміністрування" зі спеціальності 073 "Менеджмент".

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту,  
адміністрування та готельно-ресторанної справи  
Хмельницького національного університету  
Міністерства освіти і науки України

**Рудніченко Є. М.**

**Підпис засвідчую:**

Проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного університету  
Міністерства освіти і науки України



**Синюк О.М.**

*Відрук кафедри менеджменту та адміністрування  
Богданов Роман Ігорович  
26.08.2021р.  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України*