

## ВІДГУК

### ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, професора,  
заступника декана факультету № 2 з освітньої та науково-дослідної діяльності  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
Міністерства внутрішніх справ України

**Мельника Степана Івановича**

на дисертаційну роботу Лутюка Василя Івановича на тему  
«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»,  
подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент  
галузі знань 07 – Управління та адміністрування

**Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.**

Дестабілізація середовища функціонування вітчизняних підприємств обумовлюється значним рівнем ризиків та загроз, що обґрунтовує необхідність пошуку дієвих інструментів забезпечення економічної безпеки таких суб'єктів і підвищення рівня мотивації персоналу. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах воєнних викликів, коли традиційні інструменти забезпечення економічної безпеки підприємств не завжди здатні забезпечити належний рівень їх стійкості, адаптивності та безпечного функціонування.

У таких умовах важливого значення набуває управління забезпеченням діяльності підприємства як цілеспрямований процес формування безпечного стану його функціонування, протидії ризикам і загрозам, а також забезпечення узгодженої взаємодії суб'єктів захисту та об'єктів безпеки. Водночас ефективність такого управління значною мірою залежить не лише від наявності ресурсів, організаційних регламентів чи формалізованих процедур, а й від рівня залученості, відповідальності та внутрішньої мотивації персоналу до виконання безпекозабезпечувальних дій.

Особливої уваги потребує мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства, оскільки саме персонал виступає ключовим носієм управлінських, організаційних, професійних і поведінкових рішень, від яких залежить здатність підприємства своєчасно реагувати на небезпеки. Демотивація працівників, професійне вигорання, нестабільність зайнятості,

зростання навантаження на персонал та зміна характеру трудових відносин формують потребу в оновленні підходів до мотивації працівників у системі економічної безпеки підприємства.

Дисертаційна робота Лутюка В. І. виконана відповідно до планів наукових досліджень Хмельницького національного університету в межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), у межах якої автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства.

З огляду на вищезазначене, тема дисертації Лутюка В. І. «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» є актуальною, відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики менеджменту й економічної безпеки підприємств, а отримані результати мають важливе теоретичне і практичне значення.

### **Ступінь достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Детальне вивчення тексту поданої дисертаційної роботи, наведених у ній теоретичних положень, аналітичних матеріалів, методичних підходів і практичних рекомендацій свідчить про належний рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні Лутюка В. І.

Автором проведено змістовний аналіз проблематики формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. У роботі досліджено базові категорії безпеки та забезпечення діяльності підприємства, теоретично обґрунтовано забезпечення діяльності підприємства як об'єкт управління, а також визначено сутність мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства. Заслуговує на увагу розгляд мотивації персоналу не лише з позицій традиційних змістових і процесуальних теорій мотивації, а й з урахуванням положень мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми.

Методика дослідження є логічно побудованою та не містить внутрішніх протиріч, оскільки ґрунтується на використанні сукупності загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, у дисертації застосовано проблемний аналіз, контекстуальний підхід, монографічний аналіз, захисний та об'єктно-суб'єктний підходи, метод порівняння, функціонально-процесний підхід, метод акцентуації, дескрипторний аналіз, економіко-статистичний і порівняльний аналіз, а також системно-структурне та процесне моделювання. Такий методичний інструментарій дозволив автору комплексно дослідити мотиваційні процеси в системі забезпечення діяльності підприємства та сформулювати науково обґрунтовані висновки.

Мета дисертаційного дослідження відповідає обраній темі роботи та полягає в науковому обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Об'єкт і предмет дослідження визначено коректно. Зміст сформульованих завдань є логічно узгодженим із метою дисертації, а їх кількість і спрямованість можна вважати достатніми для повного розкриття обраної теми дослідження Лутюка В. І.

Особливо варто відзначити, що завдання дослідження, положення наукової новизни та висновки дисертації є взаємопов'язаними і послідовно розкривають логіку наукового пошуку. У роботі удосконалено науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства та науково-методичний підхід до трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника. Водночас подальшого розвитку набули понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня, підхід до визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства та визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази дослідження, до якої належать нормативно-правові акти, актуальна вітчизняна та зарубіжна наукова література, офіційні статистичні дані, фінансова звітність і первинна

документація підприємств, результати опитування персоналу підприємств, а також матеріали власних досліджень автора. Перелік використаних джерел у дисертації налічує 190 найменувань, що свідчить про достатню теоретичну та інформаційну базу проведеного дослідження.

Викладене вище свідчить про обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі Лутюка В. І.

**Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження і достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій.**

Запропоновані Лутюком В. І. принципові положення обумовлені необхідністю формування теоретико-методичного підґрунтя розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства в умовах посилення зовнішніх і внутрішніх загроз, трансформації ринку праці, кадрового дефіциту та зростання ролі персоналу у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів господарювання.

Основні наукові положення проведеного дослідження Лутюка В. І. характеризуються самостійністю, логічною завершеністю та новизною сформульованих висновків. Пропозиції та рекомендації автора відображають його особистий внесок у розвиток теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Автором розвинено понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня шляхом уточнення сутності поняття «забезпечення діяльності підприємства», яке розглядається як сукупність взаємопов'язаних і взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, спрямованих на досягнення безпечного стану об'єктів безпеки підприємства.

Важливим теоретичним результатом дисертаційної роботи є обґрунтування забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління. Автором доведено, що процес забезпечення має ознаки об'єкта управління, вплив на який

здійснюється через сукупність управлінських функцій з урахуванням наскрізного характеру безпекозабезпечувальної діяльності, компетенцій суб'єктів управління та обов'язковості виконання рішень щодо безпекозабезпечувальних дій.

Науковий інтерес становить визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств, що передбачає типологізацію підприємств за економічними чинниками формування мотивації персоналу. Запропонований підхід дозволяє враховувати особливості переходу працівників до внутрішньо-усвідомленої мотивації залежно від умов функціонування підприємства, його ресурсного стану та характеру мотиваційного середовища.

Важливим результатом роботи є удосконалення механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. Запропонований механізм ґрунтується на принципах взаємовигідного соціально-економічного обміну між працівником і підприємством, у межах якого інтелектуальний капітал працівників розглядається як важливий ресурс забезпечення безпечного функціонування підприємства.

Оригінальність притаманна розробленому автором науково-методичному підходу до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства. Практичну значущість має запропоноване автором оцінювання результативності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства з урахуванням різних категорій персоналу, зокрема керівників, фахівців і робітників. Такий підхід дозволяє комплексно враховувати матеріальні й нематеріальні чинники мотивації, визначати оптимальні варіанти їх поєднання та формувати управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності забезпечення діяльності підприємства.

#### **Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження.**

За результатами дисертаційного дослідження Лутюком В. І. опубліковано 9 наукових праць загальним обсягом 4,45 друкованих аркуша, з яких особисто автору належить 4,0 друкованих аркуша. Зокрема, автором опубліковано 5 статей у наукових фахових виданнях України загальним обсягом 3,97

друкованих аркуша, з яких особисто автору належить 3,58 друкованих аркуша. Крім того, здобувачем опубліковано 4 наукові праці, що додатково відображають результати дисертаційного дослідження, загальним обсягом 0,48 друкованих аркуша, з яких особисто автору належить 0,42 друкованих аркуша.

Аналіз публікацій автора дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі. Кількість і зміст опублікованих праць є достатніми для висвітлення результатів дисертації, а їх тематика відповідає меті, завданням і науковій новизні дослідження.

### **Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи.**

Практичну цінність мають отримані в процесі дисертаційного дослідження Лутюка В. І. наукові результати, які заслуговують на використання в системі управління забезпеченням діяльності підприємств, зокрема підприємств харчової промисловості, на основі формування та розвитку мотиваційної складової управління. Запропоновані автором теоретико-методичні положення та практичні рекомендації спрямовані на підвищення ефективності безпечозабезпечувальної діяльності підприємства через посилення ролі персоналу, формування внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників, удосконалення механізмів їх залучення до процесів забезпечення та прийняття управлінських рішень.

Зокрема, представляють інтерес такі положення:

- уточнення понятійно-категоріального апарату безпекології мікрорівня щодо сутності поняття «убезпечення діяльності підприємства»;
- науково-методичний підхід до визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства;
- науково-методичний підхід до трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника;
- визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств, що дозволяє враховувати особливості формування мотивації персоналу в умовах нестабільного зовнішнього середовища;

– механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, який ґрунтується на взаємовигідному обміні інтелектуального капіталу працівників на вигоди, очікувані ними від підприємства;

– науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства із застосуванням сигмоїдних моделей, що дозволяє оцінювати вплив мотиваційних чинників на результативність безпекозабезпечувальної діяльності;

– практичні рекомендації щодо оцінювання результативності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства з урахуванням матеріальних і нематеріальних чинників мотивації різних категорій персоналу.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджено у практичну діяльність підприємств харчової промисловості, зокрема ТОВ «Білдан», ТОВ «Хмельницьк-млин», ТОВ «Хлібодар».

Отримані результати дисертаційної роботи також впроваджено в освітній процес Хмельницького національного університету та використовуються під час викладання дисциплін «Адміністративний менеджмент» і «Менеджмент».

### **Дотримання норм академічної доброчесності**

За результатами аналізу представлених матеріалів не встановлено фактів порушення академічної доброчесності.

Дисертант дотримувався норм і принципів академічної доброчесності, вимог законодавства про авторське право та суміжні права, а ознак академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження не виявлено. У дисертації наявні посилання на відповідні наукові джерела, які зазначені у списку використаних джерел, а також визначено особистий внесок здобувача в наукових працях, виконаних у співавторстві.

На підставі вивчення дисертації та наукових праць здобувача можна зробити висновок про те, що дисертант Лютюк В. І. дотримався вимог академічної доброчесності під час підготовки дисертаційної роботи на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства». Дисертаційна робота є самостійним науковим дослідженням, у якому отримані

результати, висновки та рекомендації належать автору, належним чином апробовані й оприлюднені у наукових публікаціях.

Отже, підстав для твердження про наявність порушень академічної доброчесності у дисертаційній роботі Лутюка В. І. не встановлено, а сама робота відповідає вимогам академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.**

У цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані у дисертаційному дослідженні Лутюка В. І. та їх практичне значення, слід відзначити окремі дискусійні положення та висловити деякі зауваження:

1. У підпункті 1.1 дисертант досить комплексно аналізує категорію «безпека», однак доцільно було б чіткіше розмежувати поняття «безпека діяльності підприємства» та «убезпечення діяльності підприємства», оскільки ці категорії в окремих фрагментах тексту можуть сприйматися як близькі за змістом, що потребує уточнення.

2. У підпункті 1.2 автор доводить, що забезпечення діяльності підприємства є об'єктом управління, однак перелік ознак такого об'єкта міг би бути поданий більш систематизовано, наприклад у вигляді окремої узагальнюючої таблиці.

3. У підпункті 2.2 здобувач аналізує діяльність підприємств харчової промисловості, проте доцільно було б докладніше обґрунтувати вибір саме економічних показників як детермінант мотивації персоналу.

4. Дисертантом запропоновано механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, однак потребує уточнення, які його елементи є універсальними, а які залежать від специфіки діяльності підприємств харчової промисловості.

5. У підпункті 3.1 запропоновано використовувати співбесіди, інтерв'ю, анкетування та спостереження для ідентифікації мотивів працівників, однак не повною мірою розкрито переваги й обмеження кожного з цих методів.

6. У третьому розділі роботи дисертант використовує сигмоїдні моделі для опису мотиваційних процесів, однак доцільно було б детальніше обґрунтувати вибір саме такого математичного інструментарію.

Однак, наведені дискусійні положення та зауваження не знижують рівня наукової новизни та практичного значення проведеного Лутюком В. І. дослідження.

### **Загальний висновок.**

Дисертація виконана державною мовою, якою автор володіє на належному професійному рівні. Стиль викладу дисертаційної роботи характеризується логічністю, послідовністю, системністю, науковою обґрунтованістю та відповідністю вимогам академічного письма.

Дисертація Лутюка В. І. на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» є завершеною кваліфікаційною науковою працею, яка містить раніше не захищені наукові положення та одержані автором нові науково обґрунтовані результати у сфері формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. У роботі вирішено актуальне наукове завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.


З урахуванням актуальності теми дисертаційного дослідження, наукової новизни отриманих результатів, їх теоретичного та практичного значення, належного рівня обґрунтованості основних положень, висновків і рекомендацій, а також апробації та впровадження результатів дослідження у практичну діяльність підприємств і освітній процес, можна визнати, що дисертаційна робота Лутюка В. І. на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» відповідає 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 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зі змінами), а також Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти,

наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами).

Зазначене дозволяє зробити висновок, що Лутюк Василь Іванович, автор дисертації на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства», заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

**Офіційний опонент:**

Доктор економічних наук, професор,  
заступник декана факультету № 2  
з освітньої та науково-дослідної діяльності  
Львівського державного університету  
внутрішніх справ  
Міністерства внутрішніх справ України



Степан МЕЛЬНИК

