

*Голові разової спеціалізованої вченої ради
PhD 9297 Хмельницького національного
університету,
д.е.н., професору Валентині ЛУК'ЯНОВІЙ*

ВІДГУК

рецензента – доктора економічних наук, професора **Григорука Павла Михайловича** на дисертаційну роботу **Хомич Лілії Василівни** на тему “Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства”, подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – Економіка

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційної роботи Хомич Л.В. зумовлена комплексом зовнішніх і внутрішніх викликів, що стоять перед вітчизняною економікою, а також потребою в оновленні парадигм управління розвитком підприємств в умовах високої турбулентності середовища. В умовах повномасштабної війни, трансформації інституційного середовища та невизначеності глобальних ринків, успішність економічної діяльності підприємств значною мірою залежить не лише від ресурсної забезпеченості чи інноваційного потенціалу, а й від наявності ефективного лідера, здатного розкрити та задіяти мотиваційні резерви колективу, ініціювати стратегічні зміни та спрямовувати підприємство до розвитку.

Дисертантом обґрунтовано, що мотиваційний потенціал лідера виступає визначальним чинником у реалізації проєктів розвитку, особливо в умовах кризових явищ і потреби адаптації до нових викликів. Обґрунтування цього положення базується на міждисциплінарному підході, що поєднує економічні, поведінкові та інституційні аспекти. Тема набуває особливої актуальності в контексті відновлення економіки України в повоєнний період, необхідності

структурних перетворень на рівні підприємств і галузей, потреби в ефективних мотиваційних механізмах реалізації цілей розвитку.

Таким чином, обрана тема відповідає сучасним науковим і практичним потребам, відображає реалії трансформаційного етапу національної економіки та спрямована на вироблення інструментів підвищення результативності підприємницької діяльності через ефективне лідерство.

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

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами є обґрунтованим та належним чином документованим. Дисертаційне дослідження Хомич Л.В. виконано в межах науково-дослідних тем, що реалізуються у Хмельницькому національному університеті, зокрема:

- держбюджетної теми “Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем” (№ 0122U001212), у межах якої авторкою розроблено науково-методичні рекомендації з мінімізації комплаєнс-ризиків у проєктах розвитку підприємницьких структур;

- дослідження в межах договору про науково-технічне співробітництво з Хмельницькою обласною державною адміністрацією за темою “Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем” (№ 0120U102755), у якому дисертантка визначила ролі та функції лідера в розвитку соціально-економічних систем, структурувала складові його мотиваційного потенціалу та обґрунтувала залежність ефективності лідерських трансформацій від інституційного середовища.

Такий зв'язок свідчить про високий рівень інтеграції дисертаційної тематики у пріоритетні напрями наукових досліджень закладів вищої освіти та про прикладну спрямованість наукових результатів.

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, є високим. Наукові положення, викладені в роботі, ґрунтуються на глибокому аналізі сучасних теоретико-методичних підходів до лідерства, мотивації та розвитку підприємств в умовах невизначеності. Авторка обґрунтувала концепт мотиваційного потенціалу лідера як багатовимірне економічне явище, синтезуючи диспозиційний, когнітивний та компетентнісний підходи. Таке теоретичне осмислення є переконливим завдяки чіткому понятійному апарату, який сформовано авторкою на основі логічної та семантичної узгодженості дефініцій.

У дисертації Хомич Л.В. теоретичні положення сформульовано на основі глибокого системного аналізу сучасних концепцій лідерства, мотивації, інституційної економіки та агентських відносин. Наукові підходи обґрунтовано за допомогою таких методів, як ґносеологічний і діалектичний аналіз, структурно-логічне й економіко-математичне моделювання, економіко-статистичний аналіз, методи експертного оцінювання, а також методології нечітких множин.

Практичну спрямованість і достовірність результатів забезпечено за рахунок:

- використання реальних статистичних даних щодо господарської діяльності підприємств у секторальному розрізі;
- залучення результатів експертного опитування представників бізнесу та органів влади щодо оцінки мотиваційних інструментів і впливу інституційного середовища;
- апробації авторських моделей (мотиваційної матриці, логічної моделі мотиваційного механізму, концепту трансформаційного лідерства) на базі підприємств області;
- обґрунтування практичних рекомендацій щодо зниження комплаєнс-ризиків на основі реальних управлінських кейсів і застосування теорії ігор (модель рівноваги за Нешем у середовищі стейкхолдерів).

Дисертанткою запропонована мотиваційна модель трансформаційного лідерства, у межах якої здійснено концептуальну інтеграцію стратегічних цілей розвитку підприємства з мотиваційною структурою учасників проєктної діяльності. Такий підхід забезпечує високий ступінь управлінської релевантності, дозволяє підтримувати мотиваційний баланс у динаміці проєктного періоду та сприяє підвищенню ефективності реалізації управлінських рішень шляхом забезпечення прозорості, узгодженості інтересів і адаптивності механізмів стимулювання.

Усі наукові висновки тісно пов'язані з поставленими завданнями дослідження, мають високий рівень теоретичної і методичної аргументованості та отримали практичне підтвердження, що свідчить про їхню достовірність і наукову цінність.

4. Наукова новизна одержаних результатів.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в науково обґрунтованій розробці теоретичних засад і методичних положень формування, оцінювання та реалізації мотиваційного потенціалу лідера як ключового чинника розвитку підприємства в умовах трансформаційного середовища.

В межах дисертації сформовано концептуальний підхід до розуміння мотиваційного потенціалу лідера як інтегральної економічної категорії, що відображає його здатність ідентифікувати потреби та структуру мотивів учасників соціально-економічної взаємодії і активізувати їх у напрямі досягнення визначених цілей розвитку. У рамках цього підходу обґрунтовано необхідність формування термінологічного поля категорії, структурування її змісту та побудови матриці елементного складу мотиваційного впливу, що дає змогу реалізувати управлінський моніторинг та оцінювання ефективності лідерських дій.

У роботі запропоновано мотиваційну модель трансформаційного лідерства, яка поєднує стратегічні цілі і завдання підприємства з індивідуальними мотиваційними диспозиціями членів організації, враховуючи

чинники ризику, невизначеності та інституційних змін. Модель дозволяє сформулювати дієвий інструментарій персоналізованого управлінського впливу на різних ієрархічних рівнях організації.

Також запропоновано механізм інтеграції мотиваційної моделі трансформаційного лідерства в систему стратегічного управління підприємством за допомогою Balanced Score Card із застосуванням адаптованого SMART-підходу. Це забезпечує структурну прив'язку мотиваційних факторів до цільових індикаторів ефективності, що значно підвищує прозорість, адресність і результативність мотиваційного процесу в умовах реалізації проєктів розвитку.

Авторка побудувала модель взаємодії трансформаційного лідера зі стейкхолдерами на основі інструментарію теорії ігор і комплаєнс-контролю. Така модель дозволяє виявити й нейтралізувати потенційні мотиваційні ризики, сформулювати механізми гармонізації інтересів зацікавлених сторін, уникнути конфлікту інтересів та забезпечити стратегічну стабільність партнерських взаємин у рамках реалізації спільних проєктів.

Наукова новизна також полягає в деталізації впливу інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства, що відображено через методичні підходи до оцінювання ділової активності та визначення пріоритетних векторів структурної трансформації економіки. Розроблено критерії вибору інструментів інституційної підтримки підприємницької ініціативи в умовах воєнного та повоєнного періодів.

Окремим результатом є методологічне обґрунтування застосування експертного оцінювання для ідентифікації рівня реалізованого мотиваційного потенціалу лідера, що передбачає виявлення ефективних та слабких складових системи управлінського впливу й слугує підґрунтям для її подальшого вдосконалення.

Запропоновані підходи й моделі суттєво доповнюють теоретико-методичний інструментарій економіки підприємства, зокрема в частині стратегічного управління, поведінкової економіки та організаційного розвитку в умовах системних змін.

5. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Робота логічно структурована, складається зі вступу, трьох розділів основного змісту, висновків, списку використаних джерел та додатків. Така побудова забезпечує внутрішню змістову узгодженість дослідження, а послідовність викладу сприяє цілісному сприйняттю наукових положень і результатів.

У вступі чітко обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, застосовані методи та інформаційну базу, сформульовано наукову новизну, практичну значущість і апробацію результатів. Основна частина містить теоретичне узагальнення, аналітичне обґрунтування і прикладні розробки, що відповідає логіці наукового пошуку та розвитку авторської концепції.

Перший розділ присвячено теоретико-методичному обґрунтуванню проблематики мотиваційного потенціалу лідера та його ролі в сучасному економічному контексті. У другому розділі здійснено аналіз макро- і мікроекономічних чинників, що впливають на формування мотиваційних пріоритетів економічних акторів, а також оцінено ефективність відповідних інструментів. У третьому розділі наведено результати моделювання та методичних розробок щодо реалізації мотиваційного потенціалу лідера з урахуванням комплаєнс-підходів, поведінкових ризиків і цілевстановлюючих моделей.

Зміст дисертації відзначається високим рівнем наукової обґрунтованості, міждисциплінарною глибиною та логічною завершеністю. Ілюстративний матеріал (таблиці, рисунки, схеми) є інформативним і вдало доповнює текстове наповнення. Оформлення роботи, база посилань, використання нормативних документів та джерел наукової літератури відповідають чинним вимогам до дисертаційних досліджень.

Отже, за структурою, логікою побудови, повнотою і глибиною розкриття теми дисертаційна робота повністю відповідає встановленим вимогам до наукових кваліфікаційних праць, що визначені наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами).

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

Теоретичні та практичні результати, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Хомич Л.В. знайшли належне відображення в опублікованих наукових роботах, що підтверджує їхній високий науковий та практичний рівень.

За темою дисертації опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 9,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,11 друк. арк., в тому числі: 1 розділ у монографії обсягом 0,5 друк. арк. (внесок авторки – 0,34 друк. арк.), 7 статей у наукових фахових виданнях, що індексуються в міжнародних наукометричних базах, обсягом 6,44 друк. арк., з яких особисто авторці належить 4,07 друк. арк.; 12 – за матеріалами конференцій та в інших виданнях обсягом 3,01 друк. арк. (внесок авторки – 2,7 друк. арк.).

У наукових публікаціях Хомич Л.В. послідовно висвітлено основні теоретичні, методологічні та прикладні положення дисертаційного дослідження. Зокрема, авторкою ґрунтовно розкрито теоретико-методологічні основи формування мотиваційного потенціалу лідера в умовах інноваційного розвитку підприємств, обґрунтовано вплив інституційного середовища та макроекономічних трансформацій на поведінкові механізми мотивації в системі підприємництва. У публікаціях також подано результати моделювання мотиваційних механізмів у межах трансформаційного та трансакційного лідерства, запропоновано нові дефініції, структурно-логічні моделі й інструменти прикладного характеру. Окрему увагу приділено проблематиці

управління комплаєнс-ризиками, що розглядається крізь призму стейкхолдерської взаємодії із залученням елементів теорії ігор.

Тематика опублікованих праць повністю узгоджується зі змістом основних розділів дисертації та підтверджує цілісність, системність і логічну завершеність наукової концепції, сформованої у дослідженні. Переважна більшість публікацій апробована у рецензованих фахових виданнях, що засвідчує високий рівень академічної достовірності, визнання наукової спільноти та відповідність встановленим вимогам до результатів дисертаційних досліджень.

7. Наукове та практичне значення результатів дослідження.

Результати дисертаційної роботи Хомич Л.В. є вагомим і комплексним внеском у розвиток сучасної економічної теорії та практики. У дослідженні сформовано цілісну теоретико-методичну базу для осмислення й формалізації поняття мотиваційного потенціалу лідера як чинника впливу на результати діяльності підприємства в умовах інституційної нестабільності, економічної турбулентності та зростання ролі людського капіталу. Наукове значення роботи полягає у розвитку категоріального апарату економіки підприємства, зокрема через введення нових дефініцій, уточнення теоретичних підходів до мотиваційного впливу, а також через побудову авторських моделей, які синтезують положення лідерства, мотиваційної теорії, поведінкової економіки та управлінських інновацій.

Результати дисертації мають прикладну орієнтацію, оскільки запропоновані інструменти можуть бути використані у практиці стратегічного управління, управління проєктами, корпоративного навчання, внутрішнього комплаєнс-контролю та системи мотивації персоналу. Методичні підходи, розроблені авторкою, є адаптивними до специфіки функціонування підприємств у різних галузях і можуть застосовуватися в реальних господарських ситуаціях для підвищення ефективності мотиваційної взаємодії, забезпечення збалансованості інтересів стейкхолдерів і мінімізації поведінкових ризиків.

Практичне значення дослідження підтверджується впровадженням результатів роботи у діяльність окремих господарських суб'єктів, зокрема СФГ «Агро-Ком», СФГ «Криниченька», ТОВ «МС-Зв'язок» та інших, а також у навчальний процес Хмельницького національного університету при викладанні фахових дисциплін економічного спрямування, що засвідчує прикладну цінність результатів дисертаційного дослідження та їхню придатність для використання у професійному та освітньому середовищах.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

В цілому оцінюючи наукові результати дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни дуже позитивно, варто висловити деякі зауваження до її змісту та відзначити окремі дискусійні моменти.

1. У тексті першого розділу трапляється дублювання окремих положень при розгляді понять «мотивація», «лідерство», «потенціал», зокрема при визначенні їх взаємозв'язку в контексті управлінського впливу. Це створює враження перевантаженості теоретичного матеріалу.

2. У другому розділі дисертації (с. 115–116) подано узагальнену модель формування мотиваційного потенціалу лідера, яка включає основні чинники впливу, компоненти потенціалу, функціональні прояви та очікувані результати. Графічне подання цієї моделі виконано у вигляді схеми, однак наведена схема є загальною за формою подання. Її варто було б більше деталізувати, зокрема, шляхом уточнення логіко-функціональних взаємозв'язків між структурними блоками, а також візуалізації внутрішньої динаміки компонентів мотиваційного потенціалу лідера. Це дозволило б підвищити методичну чіткість і прикладну цінність моделі для практики управління розвитком підприємств.

3. У роботі сформовано авторське бачення сутності концепту «мотиваційний потенціал лідера» і сформовано експлікацію взаємопов'язаних та взаємо підтримуючих термінів у вигляді матриці взаємозалежностей елементного складу цього концепту (табл. 3.3, с. 173). Проте пояснень цих

взаємозалежностей в тексті роботи немає. На мій погляд, такі пояснення варто було б зробити, вони б слугували чіткішому сприйняттю призначень окремих елементів матриці у механізмі реалізації мотиваційного потенціалу лідера.

4. У третьому розділі в таблицях з переліком індикаторів та розрахункових коефіцієнтів (табл.3.9) авторка не подає вихідних даних або логіки формування ваг для кожного з індикаторів. Не зазначено, яким чином проводилось їх ранжування або експертне оцінювання, що дещо знижує прозорість і відтворюваність методики.

5. У третьому розділі представлено результати впровадження моделі мотиваційного потенціалу лідера на прикладі підприємств переважно аграрного сектору. Робота виграла б, якби в ній були наведені міркування авторки щодо її адаптації до підприємств інших сфер економічної діяльності (наприклад, переробної промисловості, логістичної сфери, сфери послуг та ін.). Це могло б підвищити універсальність практичних рекомендацій і посилити їх практичну значущість.

6. До зауважень доцільно віднести і те, що третій розділ не містить рефлексивного аналізу на кшталт відгуків керівників щодо застосування елементів моделі. Залучення якісного емпіричного матеріалу (інтерв'ю, відкриті коментарі, експертні оцінки) надало б практичному блоку більшої доказовості та суб'єктності.

Та наведені зауваження і рекомендації не змінюють загальну позитивну оцінку проведеного Хомич Л.В. дослідження, вони передусім є підставою для дискусії в ході захисту і свідчать про складність піднятої в роботі проблематики.

9. Загальні висновки.

Дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни на тему “Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства” вирізняється чіткою структурною організацією, логічною послідовністю викладу наукового матеріалу, високим рівнем теоретичного узагальнення та методичною цілісністю. Дослідження є самостійною, завершеною науковою працею, яка

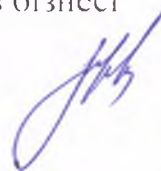
демонструє глибоке опрацювання теми й належне володіння авторкою сучасним інструментарієм економічного аналізу. Сформульована мета дослідження досягнута в повному обсязі, усі поставлені завдання вирішені на належному науковому рівні, що свідчить про внутрішню узгодженість і завершеність дослідницького задуму.

У роботі продемонстровано вміння дисертанта аналізувати сучасну проблематику розвитку підприємств у контексті інституційної невизначеності та інтегрувати міждисциплінарні підходи для побудови дієвих мотиваційних механізмів. Висновки та рекомендації мають науково-аргументовану основу, забезпечені емпіричними даними та математичним моделюванням, що зумовлює їх високу достовірність та прикладну релевантність.

Загалом дисертаційна робота “Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства” відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів про Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії від 12.01.2022 № 44 (із змінами), а її авторка, Хомич Лілія Василівна, заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Рецензент:

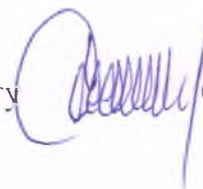
Завідувач кафедри економіки, аналітики,
моделювання та інформаційних технологій в бізнесі
Хмельницького національного університету,
доктор економічних наук, професор



Павло ГРИГОРУК

Підпис засвідчую:

Проректор з наукової роботи
Хмельницького національного університету



Олег СИНОК