

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

## ВІДГУК

**рецензента** – доктора економічних наук, професора кафедри менеджменту та адміністрування **Йохни Миколи Антоновича** на дисертаційну роботу **Хомич Лілії Василівни** на тему «**Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства**», представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки за спеціальністю 051 «Економіка»

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

У контексті глибоких трансформацій, яких зазнає національна економіка України під впливом як зовнішньополітичних викликів, так і внутрішньої структурної нестабільності, особливої актуальності набуває пошук ефективних управлінських моделей, здатних забезпечити стійкість, адаптивність та динамічний розвиток підприємств. Однією з ключових передумов такої ефективності є наявність лідера, здатного не лише ініціювати стратегічні зміни, але й консолідувати зусилля учасників організації через глибоке розуміння їх мотиваційних диспозицій.

В умовах відновлення економіки України у повоєнний період, коли особливу увагу слід приділяти інституційному оновленню, залученню людського капіталу та посиленню підприємницької ініціативи, дослідження мотиваційної складової лідерства в розрізі розвитку підприємства як соціоекономічної системи є не просто актуальним – воно набуває стратегічної значущості для державної політики, бізнес-середовища та наукового поступу в галузі управління. Таким чином, наявність об'єктивної потреби у вирішенні зазначених проблем підтверджує актуальність дослідження та обрану тему дисертаційної роботи, її мету та завдання.

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

Дисертаційна відповідає планам науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету, зокрема була виконана в межах науково-дослідних тем «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (ДР № 0122U001212), де авторкою розроблено науково-методичні рекомендації для мінімізації комплаєнс-ризиків проєктів розвитку підприємницьких структур, та «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755), авторкою визначено ролі і функції лідера в розвитку соціально-економічних систем, означено складові його мотиваційного потенціалу та доведено залежність трансформаційних можливостей лідера від специфіки інституційного середовища країни.

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені в дисертаційній роботі Хомич Лілії Василівни, відзначаються високим ступенем обґрунтованості, внутрішньою логічною узгодженістю та емпіричною підтвердженістю.

Обґрунтованість теоретичних положень забезпечено використанням міждисциплінарного методологічного підходу, що включає епістемологічний аналіз економічних та поведінкових категорій, поєднання диспозиційного, когнітивного та компетентнісного підходів до трактування мотиваційної поведінки, а також формування термінологічного поля дослідження. Авторка переконливо доводить доцільність введення авторських дефініцій (зокрема, «мотиваційний потенціал лідера», «мотиваційне рівняння», «мотиваційне середовище економічної діяльності»), які не лише логічно вмотивовані, але й мають прикладне значення в контексті управлінських практик.

Достовірність висновків забезпечено використанням сучасних методів дослідження – економіко-математичного моделювання, методу експертних оцінок, теорії ігор, Balanced Scorecard та SMART-підходу. Значна увага

приділена перевірці гіпотез у прикладному контексті: результати апробовані на прикладі реальних підприємств, що підтверджує надійність і практичну життєздатність запропонованих підходів.

Практичні рекомендації, зокрема щодо застосування мотиваційної матриці результативності, комплаєнс-контролю в управлінні ризиками мотиваційного викривлення та узгодження інтересів стейкхолдерів на основі рівноваги за Нешем, є результатом логічного завершення ретельно вивіреної дослідницької роботи, що ґрунтується на теоретичному і емпіричному аналізі.

Таким чином, усі наукові положення, висновки і рекомендації дисертації мають високий рівень наукової аргументованості, підтверджені застосуванням коректних дослідницьких процедур, апробовані в реальному економічному середовищі та можуть бути використані як у подальших наукових розробках, так і у практиці стратегічного управління розвитком підприємств.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

У дисертаційній роботі Хомич Лілії Василівни сформульовано низку положень, які вирізняються концептуальною новизною, методичною оригінальністю та високим ступенем практичної значущості. Дослідження суттєво розширює наявне наукове поле у сфері економіки підприємства, зокрема у напрямі управління розвитком через поведінкові та мотиваційні чинники.

1) Здійснено епістемологічне обґрунтування нової економічної категорії. Одним із ключових результатів дослідження є наукове визначення категорії «мотиваційний потенціал лідера» як складної інтегральної характеристики, що охоплює когнітивні, диспозиційні та інституційні аспекти мотиваційного впливу. Це дозволяє розглядати лідерство не лише як індивідуальну компетенцію, а як системну можливість трансформації мотивів в економічну активність, що має безпосередній вплив на розвиток підприємства.

2) Побудова матриці елементного складу мотиваційного потенціалу. Запропонована мотиваційна матриця (табл. 3.3) деталізує основні блоки впливу лідера — від емоційно-вольових якостей до здатності моделювати поведінкову відповідь працівників. Такий підхід дозволяє об'єктивувати поняття «потенціалу» та перенести його з площини суб'єктивної оцінки в аналітико-інструментальну сферу.

3) Модель реалізації мотиваційного потенціалу через систему Balanced Score Card. Авторкою запропоновано інтеграцію мотиваційної складової в систему стратегічного управління Balanced Score Card, що розширює її традиційний функціонал за рахунок урахування емоційно-мотиваційного впливу лідера. Це створює новий підхід до оцінки результативності проектних команд та обґрунтування стратегічних пріоритетів підприємства.

4) Удосконалення методики аналізу взаємодії зі стейкхолдерами. Інноваційним є також використання елементів теорії ігор (рівноваги Неша) для моделювання розподілу мотиваційного впливу в умовах конфлікту інтересів між стейкхолдерами. Це дозволяє не лише ідентифікувати можливі точки мотиваційного напруження, але й будувати компромісні траєкторії взаємодії.

5) Запровадження комплаєнс-контролю мотиваційних ризиків. Розроблено комплаєнс-механізм запобігання мотиваційним викривленням, зумовленим асиметрією інформації або домінуванням вузькогрупових інтересів. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість мотиваційної політики в динамічному середовищі, зокрема в умовах антикризового управління.

6) Системна візуалізація процесів трансформаційного лідерства. На відміну від попередніх підходів, які зосереджувались переважно на вербальних характеристиках лідера, у дисертації подано графоаналітичні моделі впливу лідерської позиції на поведінкову відповідь підлеглих (рис. 3.4), що дозволяє впровадити інструменти вимірювання ефективності неформального управлінського ресурсу.

Наукова новизна роботи Хомич Лілії Василівни полягає у формулюванні нових понять, розробці авторських моделей і методичних підходів, що суттєво розширюють наукові уявлення про мотиваційний механізм у лідерстві, його вплив на розвиток підприємства та можливості інституціоналізації такого впливу. Дисертація створює підґрунтя для подальших міждисциплінарних досліджень на перетині економіки, соціальної психології та стратегічного управління.

### **Структура і зміст дисертаційної роботи та її відповідність встановленим вимогам**

Робота має всі необхідні структурні елементи: вступ, три логічно побудовані розділи основної частини, висновки, список використаних джерел і додатки.

Вступ містить усі обов'язкові компоненти: обґрунтування актуальності теми, визначення мети та завдань дослідження, об'єкта і предмета, наукової новизни, методології, теоретичної та практичної значущості результатів, а також дані про апробацію матеріалів і публікації автора.

У першому розділі «Теоретико-методичні основи формування та реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства» досліджено еволюцію наукових поглядів на роль лідера в соціальних та економічних процесах, охарактеризовано сутність явища мотивації, обґрунтовано авторську позицію щодо терміну «мотиваційний потенціал лідера» з виокремленням його складових та чинників ефективності в організаційному просторі сучасних підприємств, розглянуто сутність і детермінанти розвитку підприємства як середовища реалізації мотиваційного потенціалу лідера.

У другому розділі «Сучасний стан реалізації мотиваційного потенціалу підприємницького лідерства в Україні та його впливу на економічне зростання» авторкою проаналізовано структурні зміни в економіці України під впливом війни, виділено макроекономічні тренди ділової активності, досліджено вплив інституційного середовища на формування мотиваційних пріоритетів підприємницького лідерства в

Україні, обґрунтовано доцільність оцінки дієвості мотиваційного потенціалу трансформаційного лідера в контексті цілей розвитку підприємства та розроблено процедуру цього оцінювання, яку апробовано на прикладі діяльності кількох українських підприємств.

У третьому розділі «Моделі й технології реалізації мотиваційного потенціалу лідера в контексті завдань розвитку підприємства» здійснено організаційно-економічне моделювання концепту формування і реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємства, сформовано рекомендації для використання трансформаційними лідерами комплаєнс-підходів для мінімізації мотиваційних ризиків стейкхолдерської взаємодії і представлено результати апробації розробленої авторкою мотиваційної матриці результативності трансформаційного лідерства в контексті проєктів розвитку підприємства.

Обсяг дисертації відповідає встановленим вимогам і складає понад 180 сторінок основного тексту. Робота написана українською мовою з дотриманням норм наукового стилю та академічної мови. У тексті послідовно використано посилання на джерела, графіки та таблиці оформлені згідно з чинними стандартами. Список використаних джерел містить понад 200 позицій, серед яких – сучасні праці українських і зарубіжних учених, що свідчить про глибоке ознайомлення автора з актуальним науковим доробком.

Дисертаційна робота містить необхідну кількість публікацій здобувача, у тому числі в фахових наукових виданнях України та за кордоном. Результати дослідження апробовані на науково-практичних конференціях і впроваджені у практичну діяльність, що підтверджується відповідними документами.

### **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Результати дисертаційного дослідження Хомич Лілії Василівни знайшли належне відображення у наукових публікаціях, зокрема в 7 статтях у фахових виданнях, 1 колективній монографії та матеріалах понад 10

конференцій, що підтверджує високий рівень апробації положень роботи, їх публічність і відповідність вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

У публікаціях здобувачки комплексно висвітлено теоретико-методологічні підходи до формування мотиваційного потенціалу лідера, уточнено сутність економічної поведінки лідера в умовах трансформаційної економіки, розкрито інституційні умови реалізації лідерського впливу та можливості мінімізації ризиків у процесі стейкхолдерської взаємодії. Особливу увагу приділено моделюванню мотиваційних детермінант стратегічного розвитку підприємств, що відображено в емпіричній частині дисертації.

Наукові публікації здобувача охоплюють усі основні положення роботи: від теоретичного обґрунтування та розробки мотиваційної моделі лідера до емпіричної верифікації результатів дослідження й обґрунтування практичних рекомендацій. Важливо зазначити, що результати дисертації апробовані в ряді фахових наукових видань, у тому числі таких, що індексуються в авторитетних міжнародних наукометричних базах. Обсяг публікацій, їх науковий рівень та відповідність змісту дисертації дозволяють зробити висновок про належне представлення результатів дослідження в науковому просторі.

### **Наукове та практичне значення результатів дослідження**

Результати дисертаційного дослідження Хомич Лілії Василівни мають значну наукову та практичну значущість, що зумовлено як комплексністю теоретико-методологічного підходу, так і широкою сферою апробації запропонованих авторкою рішень.

У науковому аспекті значущість дослідження полягає у формуванні цілісної концепції мотиваційного потенціалу лідера як багатокомпонентного ресурсу забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Авторкою запропоновано нове бачення цього феномену, що базується на поєднанні диспозиційного, когнітивного й компетентнісного підходів. Така інтеграція дозволила забезпечити теоретичну новизну,

поглибити уявлення про мотиваційні механізми впливу в межах лідерської взаємодії та створити підґрунтя для подальших наукових розвідок у сфері поведінкової економіки, управління персоналом та економіки підприємства.

Особливої ваги набуває запропонована авторкою мотиваційна матриця результативності, що деталізує рівні управлінського впливу, типологію мотиваційних драйверів та механізми їх активізації. Розробка інструментарію оцінювання мотиваційного потенціалу лідера, обґрунтування мотиваційного рівняння, логіко-функціональна модель мотиваційної взаємодії у проєктній команді, а також включення комплаєнс-підходів і елементів теорії ігор до аналізу мотиваційних ризиків значно розширюють методологічну базу управлінських досліджень у контексті стратегічного розвитку підприємств.

З прикладної точки зору, дисертаційна робота містить ефективні механізми для формалізації, оцінювання та реалізації мотиваційного впливу в умовах турбулентності, трансформацій та високої невизначеності. Авторкою запропоновано інструменти, які можуть бути застосовані на підприємствах різних галузей і масштабів: модифікована система Balanced Scorecard із урахуванням індивідуалізованих мотиваційних орієнтирів; матриця встановлення відповідності типів лідерських впливів цілям розвитку підприємства; механізми виявлення та узгодження конфліктів інтересів між стейкхолдерами на основі моделей рівноваги.

Практичну ефективність розроблених положень підтверджено широкою апробацією на рівні підприємницьких структур та інституцій регіонального розвитку, що засвідчено довідками про впровадження. Результати використано: у діяльності органів стратегічного планування Хмельницької області, зокрема при формуванні Програми соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2019–2021 рр. та Програми розвитку малого і середнього підприємництва на 2020–2021 рр.; в аналітичній та консультативній роботі Агенції регіонального розвитку Хмельницької області; на підприємствах різного профілю: аграрному (СФГ «Криниченька», СФГ «Агро-Ком», ТОВ «Перший органічний розсадник»),

туристичному (Турагенція «Ніка-Тур-Вояж»), надання послуг (ТОВ «МС-Зв'язок») тощо; у навчальному процесі Хмельницького національного університету (відображено в освітньо-професійній програмі спеціальності 051 – Економіка).

Таке широке і галузево диверсифіковане впровадження підтверджує високу адаптивність, універсальність та прикладну цінність результатів дослідження, а також їхню здатність масштабуватися до інших середовищ функціонування підприємств, в тому числі – в умовах післявоєнного відновлення національної економіки.

Крім того, розроблені інструменти можуть слугувати методичною основою для розробки корпоративних навчальних програм, програм підвищення кваліфікації управлінців, а також для використання у діяльності кадрових служб, бізнес-інкубаторів, стартап-центрів і громадських організацій, що реалізують проекти економічного розвитку.

Таким чином, результати дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни мають стратегічно орієнтований прикладний характер, методологічну цінність та міждисциплінарну перспективність, що повністю відповідає сучасним вимогам до наукових досліджень у сфері економіки підприємства та управління розвитком соціально-економічних систем.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Загалом позитивно оцінюючи наукові результати дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни та їх практичне значення, варто висловити деякі зауваження до викладення матеріалу та відзначити в ній окремі дискусійні моменти.

1. Попри значний обсяг опрацьованих джерел, у роботі бракує критичної оцінки сучасних парадигм лідерства, зокрема постгероїчного, адаптивного, цифрового лідерства. Значна частина літератури зосереджена на класичних підходах (МакГрегор, Маслоу, Хаус, Басс), що звужує актуальність теоретичної бази щодо трансформацій в управлінні у ХХІ столітті. Робота виграла б, якби в ній були розглянуті і новітні підходи до

лідерства (emergent leadership, servant leadership, agile leadership). Це могло б розширити горизонти концептуалізації мотиваційного потенціалу лідера в умовах нестабільності та змін.

2. У тексті другого розділу спостерігається певна неоднорідність рівнів викладу: аналіз макроекономічних викликів та інституційних умов поєднується з мікроаналізом поведінки лідера у межах підприємства. Така змішаність методологічних рівнів дещо ускладнює логічну структуру викладу та погіршує фокусування на центральному об'єкті дослідження – мотиваційному потенціалі лідера як факторі внутрішньої системи розвитку.

3. Доцільним є глибше відображення динаміки змін у мотиваційній структурі лідерства. У роботі наведено кінцеві результати впровадження, проте не простежується етапність трансформацій у мотиваційній структурі лідера в процесі реалізації моделі. Включення порівняльних характеристик до і після впровадження могло б надати вагоміших доказів ефективності обраних рішень.

4. У дослідженні наведено приклади застосування моделі в окремих суб'єктах господарювання, однак кількість підприємств та обсяг залучених респондентів не дозволяють узагальнити результати на ширшу сукупність підприємницьких структур. Це знижує валідність висновків щодо ефективності стейкхолдерської взаємодії або зміни мотиваційного потенціалу.

Наведені міркування та рекомендації є підставою для дискусії в ході захисту, свідчать про складність проблеми та дискусійність підходів до її вирішення. Та вони не змінюють загальну позитивну оцінку дослідження, проведеного Хомич Л.В.

### **Загальний висновок**

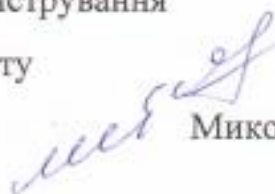
Дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни на тему «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства» є завершеним науковим дослідженням, яке вирізняється актуальністю, високим рівнем теоретико-методологічного обґрунтування та прикладною спрямованістю.

До беззаперечних переваг роботи слід віднести: системність та глибину теоретичного аналізу проблеми; розробку структурно-функціональної моделі мотиваційного потенціалу лідера; обґрунтування методичних підходів до оцінювання цього потенціалу в умовах стейкхолдерської взаємодії; успішну апробацію результатів дослідження в практичній діяльності низки підприємств; належний рівень представлення наукових результатів у публікаціях, зокрема у виданнях, що індексуються у міжнародних наукометричних базах.

Зазначені у відгуку зауваження мають конструктивний характер і не знижують загального наукового рівня дисертації. Робота відповідає вимогам до дисертаційних досліджень Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Кабінетом Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (із змінами), а її авторка – Хомич Лілія Василівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

**Рецензент:**

Професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницького національного університету  
доктор економічних наук, професор



Микола ЙОХНА

**Підпис засвідчую:**

Проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного університету



Олег СИНЮК