

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 13580
Хмельницького національного університету
д.е.н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ*

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцентки кафедри менеджменту та адміністрування Хмельницького національного університету

Баксалової Ольги Михайлівни

на дисертаційну роботу **Лутюка Василя Івановича**

на тему: «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»,

подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Актуальність проведеного наукового дослідження зумовлена необхідністю розробки сучасних інноваційних підходів до управління забезпеченням діяльності підприємств в умовах економічної турбулентності, посиленням конкурентної боротьби, діджиталізації економічних процесів, ризиків, пов'язаних з використанням людських ресурсів та високої нестабільності бізнес-економічного середовища. Саме у теперішніх умовах мотиваційна складова управління персоналом підприємства набуває великого значення як важливий фактор забезпечення економічної стійкості, високої адаптивності та ефективності забезпечення діяльності підприємства.

Особливого значення та актуальності набуває необхідність розроблення інноваційних підходів до мотивації персоналу, спрямованих на підвищення рівня результативності, відповідальності, залученості, лояльності та резильєнтності працівників у системі забезпечення діяльності підприємства. Водночас недостатній рівень теоретико-методологічного обґрунтування мотиваційних інструментів впливу на персонал у контексті безпекового менеджменту, а також необхідність адаптації діючих управлінських методів, способів та механізмів до умов трансформаційної економіки, визначають науково-теоретичне та прикладне значення наукового дослідження.

Проведене дисертаційне дослідження пов'язане з виконанням науково-дослідної роботи на тему: «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства», у межах якої зроблено опрацювання теоретичних,

методичних та прикладних засад формування ефективної системи мотивації персоналу як важливого інструменту забезпечення економічної безпеки, підвищення конкурентоспроможності та підтримки сталого розвитку підприємств. Результати дослідження спрямовані на удосконалення механізмів управління персоналом, розвиток персоналу та формування адаптивних моделей мотиваційного менеджменту в системі забезпечення діяльності суб'єктів господарювання.

Актуальність теми дисертації підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми: «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства.

Вищенаведене свідчить про актуальність та своєчасність дисертаційної роботи **Лутюка Василя Івановича**, що спрямована на обґрунтування теоретичних положень і розроблення методичних і практичних рекомендацій щодо мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

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

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені у дисертації, характеризуються високим рівнем наукової верифікованості та концептуальної обґрунтованості. Це забезпечується комплексним опрацюванням значного масиву різноманітної інформації з різних джерел, присвячених проблематиці мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства в умовах трансформації національної економіки України.

Достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій забезпечується використанням сучасного методологічного інструментарію наукового дослідження, який дозволив комплексно дослідити мотиваційну складову управління забезпеченням діяльності підприємства. У процесі дослідження використано: метод порівняння, метод акцентуації, функціонально-процесний підхід, захисний підхід, контекстуальний підхід, механістичний підхід, проблемний аналіз, монографічний аналіз, дескрипторний аналіз, економіко-статистичний й порівняльний аналіз, системно-структурне та процесне моделювання тощо.

На основі великої джерельної бази автором здійснено ґрунтовне наукове дослідження, що охоплює 190 найменувань вітчизняної та міжнародної наукової літератури. Це свідчить про високий рівень теоретико-

методологічного обґрунтування теми дисертації та належний рівень наукової аргументації її основних положень, рекомендацій і висновків.

Високий рівень релевантності та достовірності наукових розробок підтверджується використанням актуальної емпіричної бази дослідження, зокрема нормативно-правових актів України, статистичних даних Державної служби статистики України, офіційної звітності підприємств, аналітичних матеріалів та інформаційних ресурсів мережі Інтернет. Наукові результати дисертації пройшли апробацію у фахових наукових виданнях на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, а їх практичне значення підтверджується впровадженням у реальну економічну практику діяльності підприємств.

Аргументація автора є чіткою, логічно-обґрунтованою, послідовною та науково переконливою. Структура дисертаційної роботи сформована відповідно до визначених цілей і дослідницьких завдань і характеризується системністю, логічною послідовністю, концептуальною цілісністю й взаємоузгодженістю структурних елементів.

У цілому рівень достовірності та обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується коректністю постановки наукового завдання та належного його вирішення, що полягає в розробленні наукових, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо використання сучасних управлінських технологій в аспекті мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Зміст дисертаційної роботи

Робота надана в рукопису. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи 261 сторінка. Робота містить 44 таблиць, 32 рисунки, анотацію, список використаних джерел із 190 позицій.

Дисертаційне дослідження характеризується чіткою структурою, цілісністю та послідовністю викладу матеріалу. Структура роботи забезпечує найбільш повне розкриття змісту кожного розділу відповідно до поставленої мети та дослідницьких завдань дослідження. Робота виконана у науковому стилі, а результати дослідження належним чином ілюстровані за допомогою рисунків, таблиць, графіків та інших аналітичних матеріалів.

У вступі обґрунтовано актуальність дисертаційної роботи, сформульовано мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, викладено наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, окреслено особистий внесок здобувача, наведено дані про апробацію результатів дослідження і публікації.

У першому розділі «Теоретичні основи формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства» досліджено

базові категорії безпеки та забезпечення діяльності підприємства, здійснено теоретичне обґрунтування забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління, визначено сутність мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства.

У другому розділі «Аналітичне забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості» проведено діагностику макросередовища функціонування підприємств харчової промисловості, здійснено аналіз діяльності підприємств харчової промисловості в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення їх функціонування, визначено принципи формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості.

У третьому розділі «Моделювання та оцінювання мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства» здійснено ідентифікацію та структурування мотиваційної складової у системі забезпечення діяльності підприємства, реалізовано моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, проведено оцінювання результативності мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Висновки та рекомендації дисертаційної роботи ґрунтуються на результатах проведених теоретичних і прикладних досліджень, є логічно аргументованими та всебічно обґрунтованими. Їх практичне значення підтверджується наявними довідками про впровадження результатів дослідження в економічну практику відповідних організацій.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення, розроблені Лутюком Василем Івановичем, є результатом самостійно виконаного дослідження та відображають його особистий внесок у розвиток теоретико-методологічних і прикладних аспектів економічної науки. Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача засвідчує наявність обґрунтованих елементів наукової новизни, які вирізняються логічністю, системністю та послідовністю викладу. До найбільш вагомих наукових результатів, отриманих автором, належать такі:

Удосконалено науково-методичний підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, що передбачає розробку сигмоїдних моделей які враховують потенційні нелінійні зв'язки і нелінійний вплив складових мотивації на задоволеність персоналу.

Удосконалено механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, що передбачає принципові засади дії такого механізму, які ґрунтуються на взаємовигідному обміні інтелектуального капіталу працівників на вигоди, які вони розраховують отримати у певній формі за використання їхнього інтелектуального капіталу підприємством.

Удосконалено науково-методичний підхід щодо трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника, що базується на використанні інструментів, які спрямовані на формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між власною поведінкою працівника та результатами діяльності підприємства.

Набув подальшого розвитку понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня щодо сутності поняття «убезпечення діяльності підприємства», яке запропоновано розуміти як сукупність взаємопов'язаних та взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства, між якими існують щільні зв'язки, відносини та взаємовплив.

Набув подальшого розвитку науково-методичний підхід щодо визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства. Встановлено відповідність процесу забезпечення сформованій сукупності ознак, за наявності яких об'єкт вважається об'єктом управління, вплив на який здійснюється за сукупністю функцій управління.

Набуло подальшого розвитку визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств, що передбачає типологізацію підприємств за економічними детермінантами формування мотивації забезпечення їх діяльності та дозволяє визначити особливості переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Отримані в дисертаційному дослідженні результати мають вагомое теоретичне та прикладне значення і формують підґрунтя для подальшого розвитку наукових підходів до управління забезпеченням діяльності підприємств на основі сучасних управлінських технологій та інструментів мотиваційного менеджменту.

Теоретичне значення дослідження полягає у поглибленні наукових положень щодо формування та розвитку мотиваційної складової системи управління забезпеченням діяльності підприємства. Розроблені концептуальні положення, методичні підходи та науково-практичні рекомендації сприяють розвитку теорії управління підприємствами в умовах динамічних трансформацій бізнес-економічного середовища.

Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх використанням у діяльності суб'єктів господарювання. Запропоновані методичні розробки та рекомендації впроваджено у практику управління підприємств, зокрема: ТОВ «Білдан» (довідка про впровадження № 326 від 23.12.2025 р.), ТОВ «Хмельницьк-млин» (довідка про впровадження № 01-03/432-2 від 17.12.2025 р.) та ТОВ «Хлібодар» (довідка про впровадження № 223 від 20.04.2025 р.).

Теоретичні узагальнення, наукові напрацювання та методичні рекомендації автора також інтегровані в освітній процес Хмельницького національного університету під час викладання навчальних дисциплін «Адміністративний менеджмент» і «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/33 від 20.04.2026 р.), що сприяє підвищенню якості підготовки фахівців у сфері управління та розвитку сучасних управлінських компетентностей.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

Відповідно до теми дисертаційної роботи опубліковано 9 наукових праць, загальним обсягом 4,45 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,0 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,97 друк. арк. (особисто автору належить 3,58 друк. арк.); 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 0,48 друк. арк. (особисто автору належить 0,42 друк. арк.).

Наукові публікації повною мірою репрезентують основні положення, результати та висновки дисертаційної роботи. Аналіз опублікованих праць свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження та повноту їх висвітлення у науковому просторі. Кількість, якість і зміст публікацій відповідають установленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та є достатніми для належного представлення отриманих наукових результатів.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Результати аналізу змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій здобувача дають підстави констатувати дотримання ним принципів академічної доброчесності та відсутність ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень академічної доброчесності. У роботі належним чином наведено посилання на використані джерела інформації, наукові підходи, концепції, теоретичні положення та результати наукових досліджень інших авторів. Дисертація відповідає вимогам і умовам діючого законодавства у сфері авторського права і суміжних прав та показує належний рівень наукової культури, академічної відповідальності й достовірності представлених результатів. Здобувачем чітко окреслено результати власних наукових досліджень, застосовані методичні підходи та використані інформаційні ресурси.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз змісту анотації та основних положень дисертаційної роботи Лутюка Василя Івановича свідчить про їх змістову узгодженість і повну відповідність. Анотація адекватно відображає мету, завдання, наукову новизну,

основні результати та висновки дослідження і не містить положень чи результатів, які були б відсутні у тексті дисертації. Дисертаційна робота та її анотація оформлені відповідно до чинних вимог Міністерства освіти і науки України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Загалом високо оцінюючи науковий рівень дисертаційного дослідження, його теоретичну та практичну значущість, а також отримані автором результати, доцільно звернути увагу на окремі дискусійні аспекти та висловити певні зауваження, які не знижують загальної позитивної оцінки роботи, проте можуть слугувати підґрунтям для подальшого розвитку представлених наукових положень і вдосконалення авторської концепції.

1. Дискусійність викликає положення щодо трансформації примусової мотивації у внутрішню усвідомлену на основі збалансованості вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством. Беззаперечно, справедливий розподіл вигод є важливими передумовами формування позитивного ставлення працівників до трудової діяльності. Проте сама по собі збалансованість вигод не може розглядатися як достатня умова виникнення стійкої внутрішньої мотивації. Навіть за умов досягнення високого рівня збалансованості вигод у соціально-економічному обміні працівник може не демонструвати належного рівня внутрішньої мотивації, якщо його діяльність не забезпечує реалізацію потреб в автономії, компетентності, визнанні, професійному зростанні та особистісному розвитку. Тому взаємозв'язок між збалансованістю вигод і формуванням внутрішньої мотивації має більш складний, багатофакторний характер і потребує додаткового теоретичного обґрунтування з урахуванням сучасних досягнень поведінкової економіки, організаційної психології та теорії управління людським капіталом.

2. Науковий інтерес викликає розроблений автором механізм управління мотиваційною складовою забезпечення діяльності підприємств харчової галузі, який базується на трансформації зовнішньої (примусової) мотивації у внутрішню-усвідомлену. Проте у роботі недостатньо детально розкрито механізм ідентифікації та вимірювання самого процесу такої трансформації. Зокрема, потребують уточнення критерії, індикатори та методичні підходи, які дозволяють об'єктивно встановити факт переходу працівника від переважно зовнішньо детермінованої поведінки до внутрішню усвідомленого сприйняття цілей і завдань підприємства. Також доцільним було б більш ґрунтовно обґрунтувати систему оцінювання рівня внутрішньої мотивації та визначення її впливу на результати забезпечення діяльності підприємства. Вказане зауваження не знижує загальної наукової цінності проведеного дослідження, проте відкриває перспективи для подальшого розвитку запропонованих автором положень.

зніжувати вимоги до спеціалізованої ради з питань захисту дисертаційної роботи з метою підвищення якості дисертаційної роботи та забезпечення її наукової цінності. Згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року й з змінами до її набрання чинності, визначення недостатків розмежовує процесний, функціональний та «результативний» аспекти управління підприємствами» внаслідок чого його логічна структура залишається дискусійною.

Крім того, високий рівень абстрагування ускладнює практичну інтерпретацію поняття, його операціоналізацію та подальше використання в наукових дослідженнях і практиці управління.

Рецензент: У роботі показано можливість визначення оптимальних комбінацій кадрів та інших чинників, однак потребує уточнення, як часто підприємство має доступ до цих комбінацій в умовах реального середовища.

Хмельницькі науковці не мають такого характеру та можуть використовуватися як підґрунтя для наукових досліджень. Вони підтверджують складність і багатогранність порушених у дисертації питань, однак не знижують наукової цінності отриманих результатів і не впливають на загальну цінність дисертації.

Повний текст дисертаційної роботи **Лутюка Василя Івановича**

Проректор з науково-педагогічної роботи

Хмельницького національного
університету



Ж

Віктор **ЛОПАТОВСЬКИЙ**
на тему «Мотиваційна
ієрархія підприємства» є завершеним
і тримано нові науково
прикладне значення для

розвитку економіки України. Сукупність отриманих результатів забезпечує вирішення актуального наукового завдання, пов'язаного з розвитком науково-теоретичних засад та розробленням методичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління підприємствами з метою забезпечення діяльності підприємства на основі посилення його мотиваційної складової.

Дисертаційне дослідження характеризується цілісністю, логічною послідовністю викладу матеріалу та завершеністю наукового пошуку. Мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано, а сформульовані наукові положення, висновки та рекомендації належним чином обґрунтовано. Основні результати дисертації достатньою мірою апробовані та висвітлені в наукових публікаціях автора. Робота виконана на високому науково-теоретичному та методичному рівнях, а її результати мають практичну цінність і можуть бути використані в економічній діяльності підприємств та в освітньому процесі.

На підставі вищезазначеного можна дійти висновку, що дисертаційна робота Лутюка Василя Івановича на тему «Мотиваційна складова управління підприємствами з метою забезпечення діяльності підприємства» відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» (зі змінами) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії та

скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 року (зі змінами), а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного
університету

Ольга БАКСАЛОВА

Підпис засвідчую:

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету



Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ