

*Голові разової спеціалізованої вченої ради PhD 13580
Хмельницького національного університету
д. е. н., професору Ларисі ЛЮБОХИНЕЦЬ
вул. Інститутська, 11,
м. Хмельницький, 29016*

РЕЦЕНЗІЯ

кандидата економічних наук, доцента,
професора кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету
КРАВЧИКА Юрія Васильовича
на дисертаційну роботу ЛУТЮКА Василя Івановича на тему
«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»,
подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

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

У сучасних умовах функціонування економіки України питання забезпечення стійкості та безпечності діяльності підприємств набувають особливої актуальності. Воєнні дії, нестабільність зовнішнього середовища, руйнування виробничої інфраструктури, дефіцит трудових ресурсів, посилення конкурентної боротьби, трансформація ринкових механізмів та високий рівень невизначеності формують нові виклики для суб'єктів господарювання. За таких умов традиційні підходи до управління економічною безпекою підприємств виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність пошуку нових інструментів і механізмів забезпечення їх діяльності. Особливого значення набуває людський фактор, оскільки саме персонал є основним носієм знань, компетентностей, досвіду та управлінських рішень, від яких значною мірою залежить здатність підприємства протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

В умовах воєнного та післявоєнного відновлення економіки проблема формування ефективної системи мотивації працівників виходить за межі традиційного розуміння стимулювання праці та розглядається як один із ключових чинників забезпечення безпеки діяльності підприємства. Дефіцит

кваліфікованих кадрів, трудова міграція, мобілізаційні процеси, професійне вигорання працівників, психологічні наслідки війни та зниження рівня соціальної стабільності негативно впливають на ефективність функціонування підприємств. У таких умовах особливої важливості набуває формування внутрішньої мотивації персоналу до виконання безпекозабезпечувальних дій, дотримання встановлених процедур, запобігання ризикам та участі у створенні безпечного середовища функціонування підприємства.

Сучасна практика господарювання свідчить, що значна частина загроз діяльності підприємств виникає або посилюється внаслідок людського фактора. Недостатній рівень відповідальності працівників, нехтування вимогами безпеки, відсутність належної мотивації до виконання безпекових функцій можуть спричинити суттєві фінансові втрати, погіршення репутації підприємства, зниження конкурентоспроможності та порушення стабільності його функціонування. Саме тому дослідження мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства є важливим напрямом розвитку сучасної теорії менеджменту та економічної безпекології.

Актуальність теми дисертації зумовлюється також необхідністю подальшого розвитку теоретико-методичних засад управління забезпеченням діяльності підприємства. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам мотивації персоналу та забезпечення економічної безпеки, питання інтеграції мотиваційних механізмів у систему управління забезпеченням діяльності підприємства залишаються недостатньо дослідженими. Потребують удосконалення наукові підходи до визначення ролі мотивації в системі безпекозабезпечувальної діяльності, формування механізмів переходу від примусової до внутрішньо усвідомленої мотивації працівників, а також розроблення моделей оцінювання впливу мотиваційних чинників на рівень забезпечення діяльності підприємства.

Особливу актуальність дослідженню надає його практична спрямованість. Результати роботи можуть бути використані підприємствами різних галузей економіки для формування ефективних механізмів мотивації

персоналу, підвищення рівня відповідальності працівників за результати діяльності, мінімізації ризиків та забезпечення стабільності функціонування в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Впровадження сучасних підходів до управління мотиваційною складовою забезпечення діяльності підприємства сприятиме підвищенню ефективності використання трудового потенціалу, зміцненню економічної безпеки та забезпеченню довгострокового розвитку суб'єктів господарювання.

Наукова значущість теми полягає у поглибленні положень економічної безпекології мікрорівня, розвитку теорії мотивації та обґрунтуванні нових підходів до управління забезпеченням діяльності підприємства через активізацію мотиваційних процесів. У роботі увага зосереджується на дослідженні взаємозв'язку між мотивацією персоналу та рівнем захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє розширити існуючі наукові уявлення про роль людського капіталу в системі економічної безпеки підприємства. Актуальність теми підтверджується також необхідністю формування нових управлінських інструментів, які враховують сучасні соціально-економічні реалії та забезпечують адаптацію підприємств до умов постійних змін.

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до основних напрямів науково-дослідної діяльності Хмельницького національного університету та пов'язане з реалізацією наукових програм у сфері менеджменту, економічної безпеки та управління підприємствами. Робота виконана в межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації 0125U003350), у рамках якої досліджуються теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення безпечного функціонування підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Оцінка змісту дисертації. Ступінь обґрунтованості та достовірності її наукових положень, висновків та рекомендацій. Відповідність змісту анотації основним положенням дисертації.

Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 261 сторінку, у тому числі: анотація на 14 сторінках, список використаних джерел (190 найменувань) на 19 сторінках та додатки на 28 сторінках. Дисертація містить 44 таблиці та 22 рисунки.

У вступі дисертації (с. 18–24) обґрунтовано актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет і методи дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості щодо апробації результатів дослідження та публікацій автора.

Перший розділ дисертації представлено на 62 сторінках (у межах с. 25–86), у якому досліджено теоретичні основи формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Особливу увагу приділено дослідженню базових категорій безпеки та забезпечення діяльності підприємства, теоретичному обґрунтуванню забезпечення діяльності підприємства як об'єкта управління, а також визначенню сутності мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства. У розділі розвинуто понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня та обґрунтовано необхідність використання сучасних мотиваційних підходів у забезпеченні безпеки функціонування підприємств.

Другий розділ дисертації представлено на 58 сторінках (у межах с. 89–146), у якому здійснено аналітичне забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості. Автором проведено діагностику макросередовища функціонування підприємств галузі, проаналізовано їх діяльність у контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення функціонування та визначено принципи формування і функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств. Значну увагу приділено дослідженню впливу соціально-економічних, інституційних та кадрових чинників на формування мотиваційного середовища підприємств.

Третій розділ дисертації представлено на 60 сторінках (у межах с. 147–206), у якому здійснено моделювання та оцінювання мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. У розділі проведено ідентифікацію та структуризацію мотиваційної складової в системі забезпечення діяльності підприємства, розроблено підхід до моделювання мотиваційних процесів та здійснено оцінювання результативності мотиваційної складової управління. Автором запропоновано використання сигмоїдних моделей для оцінювання впливу матеріальних і нематеріальних чинників мотивації на рівень забезпечення діяльності підприємства та обґрунтовано механізм трансформації примусової мотивації у внутрішньо усвідомлену.

Загальні висновки з дисертації представлено на 4 сторінках (у межах с. 209–212), у яких узагальнено основні результати проведеного дослідження, сформульовано теоретичні та практичні положення щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства, а також підтверджено досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань дослідження.

Достовірність та обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, забезпечується використанням значної кількості вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, нормативно-правових актів, офіційних статистичних даних, фінансової звітності підприємств та результатів проведених автором досліджень. У роботі використано сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: проблемний аналіз, контекстуальний підхід, монографічний аналіз, захисний підхід, об'єктно-суб'єктний підхід, метод порівняння, функціонально-процесний підхід, метод акцентуації, дескрипторний аналіз, економіко-статистичний та порівняльний аналіз, а також системно-структурне і процесне моделювання. У цілому автором застосовано комплексний та системний підхід до дослідження проблем формування і розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Структура дисертації є логічною, послідовною та завершеною. Матеріал викладено у науковому стилі, а зміст роботи характеризується цілісністю, аргументованістю та взаємозв'язком між окремими структурними елементами. Мета, завдання, наукова новизна, висновки та практичні рекомендації узгоджуються між собою та повною мірою відображають логіку проведеного дослідження.

Ретельний аналіз дисертаційної роботи дає підстави стверджувати, що поставлені автором завдання вирішено, а мету дисертації – розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства – досягнуто.

Анотацію дисертації викладено українською та англійською мовами на 14 сторінках. Вона відображає основний зміст дисертаційної роботи, містить характеристику мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, наукової новизни та практичного значення одержаних результатів. Дисертацію та анотацію оформлено відповідно до встановлених вимог щодо підготовки дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Відповідність дисертації вимогам академічної доброчесності.

Рецензування дисертації та аналіз публікацій дисертанта свідчать про дотримання вимог академічної доброчесності. Публікації автора перед друком проходили перевірку на доброчесність згідно з редакційною політикою журналів. У дисертації автор посилається на використані джерела. Дисертаційна робота пройшла перевірку у Хмельницькому національному університеті з використання програмного забезпечення на предмет дотримання вимоги доброчесності. За результатами перевірки встановлено відсутність академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження.

Результати дисертаційної роботи характеризуються належним рівнем наукової новизни та практичної спрямованості. Позитивним аспектом роботи є логічність викладення матеріалу, структурованість наукових результатів, а

також наочне представлення отриманих положень у формі таблиць, рисунків і схем, що суттєво полегшує сприйняття авторських підходів та висновків.

За результатами рецензування слід відзначити, що дисертаційна робота містить низку положень, які характеризуються науковою новизною та мають вагомe теоретичне і практичне значення у сфері управління забезпеченням діяльності підприємств.

Елементи наукової новизни є достатньо обґрунтованими. Зокрема, автором:

удосконалено:

– науково-методичний підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, який, на відміну від існуючих підходів, передбачає використання сигмоїдних моделей для врахування нелінійного впливу складових мотивації на рівень задоволеності персоналу та результати безпекозабезпечувальної діяльності, що дозволяє оцінювати вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності підприємства;

– механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на взаємовигідному обміні інтелектуального капіталу працівників на очікувані вигоди та забезпечує підвищення їх зацікавленості у виконанні безпекозабезпечувальних дій;

– науково-методичний підхід щодо трансформації примусової мотивації у внутрішню усвідомлену мотивацію працівника, який базується на використанні інструментів формування адекватного сприйняття взаємозв'язків між поведінкою працівника та результатами діяльності підприємства, а також сприяє подоланню когнітивних спотворень, що знижують ефективність безпекозабезпечувальної поведінки;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня щодо трактування поняття «забезпечення діяльності підприємства», яке запропоновано розглядати як сукупність взаємопов'язаних і

взаємозумовлених у просторі та часі ресурсно забезпечених безпекозабезпечувальних дій суб'єктів захисту, результатом яких є безпечний стан об'єктів безпеки підприємства;

– науково-методичний підхід щодо визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства, який передбачає встановлення відповідності процесу забезпечення сукупності ознак об'єкта управління та визначення особливостей реалізації управлінських функцій у сфері безпекозабезпечувальної діяльності;

– визначення детермінант мотивації забезпечення діяльності підприємств, що передбачає типологізацію підприємств за економічними детермінантами формування мотивації та дозволяє встановлювати особливості переходу працівників до внутрішньо усвідомленої мотивації щодо забезпечення безпечного функціонування підприємства;

– теоретичні положення щодо ролі мотивації в управлінні забезпеченням діяльності підприємства, які розвивають положення економічної безпекології та менеджменту шляхом інтеграції концептів мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми для пояснення поведінки працівників у системі забезпечення діяльності підприємства.

Дисертантом чітко визначено особистий внесок у розроблення наукових положень, обґрунтовано відмінності запропонованих підходів від існуючих наукових розробок та доведено їх практичну значущість. Наукові положення, висновки та рекомендації є достатньо аргументованими, мають як теоретичну, так і прикладну цінність, а також можуть бути використані у практиці управління підприємствами різних галузей економіки, зокрема при формуванні механізмів мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, а також у подальших наукових дослідженнях проблем економічної безпеки та менеджменту.

Отримані результати сприяють розвитку сучасних підходів до управління забезпеченням діяльності підприємств, удосконаленню механізмів мотивації персоналу та підвищенню ефективності функціонування суб'єктів

господарювання в умовах нестабільного та ризикованого зовнішнього середовища.

Значимість результатів дисертації.

Значимість результатів дисертаційної роботи підтверджується їх практичним впровадженням та полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок, науково-методичних підходів і практичних рекомендацій у процесі формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств. Сформовані теоретичні висновки, науково-практичні рекомендації та інші прикладні результати дослідження, представлені у дисертаційній роботі, використовуються у практичній діяльності ТОВ «Білдан» (довідка про впровадження № 326 від 23.12.2025 р.), ТОВ «Хмельницьк-млин» (довідка про впровадження № 174 від 21.04.2026 р.) та ТОВ «Хлібодар» (довідка про впровадження № 223 від 20.04.2026 р.).

Практичне впровадження результатів дослідження сприяло удосконаленню підходів до управління персоналом, підвищенню ефективності мотиваційних механізмів, формуванню умов для переходу працівників до внутрішньо усвідомленої мотивації щодо виконання безпекозабезпечувальних дій, а також покращенню процесів управління забезпеченням діяльності підприємств.

Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання навчальних дисциплін «Адміністративний менеджмент» та «Менеджмент» (довідка про впровадження № 122/33 від 20.04.2026 р.). Використання результатів дисертаційної роботи у навчальному процесі сприяє підвищенню якості підготовки здобувачів вищої освіти за спеціальністю «Менеджмент», формуванню сучасного бачення проблем управління економічною безпекою та розвитку компетентностей щодо застосування мотиваційних інструментів у системі управління підприємством.

Наведені факти впровадження підтверджують практичну цінність одержаних результатів, їх прикладний характер та можливість використання як у діяльності суб'єктів господарювання, так і в освітньому процесі закладів вищої освіти. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого розвитку наукових досліджень у сфері менеджменту, економічної безпеки та управління забезпеченням діяльності підприємств.

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих працях.

За результатами дисертаційної роботи опубліковано 9 наукових праць, загальним обсягом 4,45 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,0 друк. арк. Серед них – 5 статей у наукових фахових виданнях України та 4 публікації, що додатково відображають результати проведеного дослідження.

Окремі положення, висновки та результати дисертаційної роботи були апробовані на міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування» (м. Львів, 9–10 травня 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» (м. Полтава, 26 березня 2024 р.); VII Міжнародній науково-практичній конференції «Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку» (м. Херсон – м. Хмельницький, 17–18 квітня 2025 р.); V Міжнародному науково-практичному економічному форумі «Підприємництво та стратегічні напрями розвитку бізнес-процесів в умовах глобальних викликів» (м. Хмельницький, 4–5 грудня 2025 р.).

Публікації автора достатньою мірою відображають основні результати дисертаційного дослідження, а їх зміст відповідає тематиці роботи та розкриває ключові положення наукової новизни. Результати дослідження пройшли належну апробацію в науковому середовищі, отримали позитивну оцінку фахівців та наукової спільноти.

У переліку наукових праць, опублікованих за темою дисертації, чітко визначено особистий внесок автора, зокрема у роботах, виконаних у співавторстві. До захисту представлені результати, які є самостійним науковим доробком Лутюка Василя Івановича, що дає змогу однозначно встановити його індивідуальний внесок у розроблення теоретичних положень, формування науково-методичних підходів, обґрунтування практичних рекомендацій та формулювання висновків дисертаційного дослідження.

Аналіз опублікованих праць свідчить про належний рівень апробації результатів дослідження, їх відповідність вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та достатню повноту висвітлення основних наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у роботі.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

У підпункті 3.3 оцінювання результативності мотиваційної складової здійснюється з використанням матеріальних і нематеріальних показників, однак суб'єктивність частини нематеріальних показників може впливати на точність результатів, що потребує додаткової аргументації до використання зазначеного підходу.

Структуризація мотиваційної складової за категоріями персоналу є доцільною, однак у роботі можна було б детальніше пояснити критерії віднесення працівників до відповідних груп.

Заслуговує на увагу запропонований автором механізм трансформації примусової мотивації у внутрішньо усвідомлену, проте робота виграла б від більш розгорнутого аналізу психологічних та поведінкових чинників, які можуть впливати на ефективність такої трансформації в умовах кризового або воєнного середовища функціонування підприємств.

У процесі дослідження основну увагу приділено підприємствам харчової промисловості, що є цілком обґрунтованим з огляду на об'єкт емпіричного аналізу. Водночас певний науковий інтерес становило б проведення порівняльного аналізу особливостей формування мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств інших галузей

економіки, що дозволило б ширше оцінити можливості універсалізації запропонованих підходів.

Водночас наведені зауваження мають переважно рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на її наукову новизну, теоретичну і практичну значущість.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Лутюка Василя Івановича на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» є завершеною та самостійно виконаною працею, яка характеризується науковою новизною. Дослідження є цілісним, логічно структурованим і носить завершений характер. Основні наукові положення дисертації обґрунтовані та висвітлені в опублікованих наукових працях. Дисертація виконана на високому науково-теоретичному, методичному та практичному рівнях, має практичну значимість.

Таким чином, за результатами ґрунтовного аналізу дисертації можна зробити висновок, що дисертаційна робота «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» відповідає вимогам пп. 6, 7, 8, 9 Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 року № 44 (зі змінами), а її автор – Лутюк Василь Іванович – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

професор кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницького національного університету,
кандидат економічних наук, доцент

 Юрій КРАВЧИК

Підпис Юрія КРАВЧИКА засвідчую:
проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного
університету



 Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ