

## ВІДГУК

офіційного опонента,  
проректора з навчальної роботи та якості освіти  
Національного університету «Київський авіаційний інститут»  
Міністерства освіти і науки України  
доктора економічних наук, професора  
ШАУЛЬСЬКОЇ Лариси Володимирівни  
на дисертацію, подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – «Менеджмент»,  
галузі знань 07 – «Управління та адміністрування»  
ЛУТЮКА Василя Івановича на тему:  
«Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства»

### Актуальність теми дослідження

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням зовнішніх і внутрішніх загроз, дефіцитом ресурсів праці, що на тлі зростання ролі персоналу в забезпеченні стійкості та безпечного розвитку суб'єктів господарювання, є складним викликом. В умовах комплексу загроз, зокрема воєнного характеру, з урахуванням трансформації ринку праці, міграційних процесів, часто несприятливих соціально-психологічних умов зберігається великий запит на обґрунтовані оперативні управлінські рішення та дії, специфічного значення набуває політика мотивації, спрямована (серед іншого) на залучення персоналу до безпекової діяльності підприємства, характер якої в сучасній світовій практиці набуває рис людиноцентричної моделі. Такий підхід передбачає пріоритет принципу суб'єктності та визначення очікувань та відповідальності певних груп суб'єктів, що є учасниками безпекової діяльності. Функціональний та особистісний контекст відповідальності за забезпечення ключових напрямів діяльності підприємства реалізується на основі професійної компетентності, а також залежить від рівня усвідомленості, залученості, поведінки працівників, що сукупно впливає на здатність підприємства протидіяти ризикам і загрозам. Актуальним це питання є для підприємств харчової промисловості, діяльність яких має важливе значення для економічної

стабільності та продовольчої безпеки держави.

У дисертаційній роботі Лутюка Василя Івановича акцентовано увагу на необхідності переходу від примусового адміністративного закріплення відповідальності до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників, що дає змогу посилити їх участь у безпековій діяльності підприємства. Такий підхід є науково обґрунтованим і продуктивним, оскільки дозволяє поєднати інтереси підприємства та персоналу в системі управління економічною безпекою.

Отже, тема дисертації Лутюка Василя Івановича «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» є актуальною, отримані результати мають наукову цінність і практичне значення для розвитку теоретико-методичних та прикладних засад управління забезпеченням діяльності підприємств.

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

Дисертаційна робота В. І. Лутюка 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.

Аналіз дисертації Лутюка Василя Івановича свідчить, що дослідження є самостійною, завершеною науковою працею, у якій вирішено актуальне наукове завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Винесені до захисту положення є доцільними, логічно структурованими та обґрунтованими, а отримані результати становлять вагомий внесок у розвиток наукових підходів з безпекології.

Теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації, запропоновані у роботі, мають прикладне значення для підприємств харчової промисловості, а також можуть бути використані в освітньому процесі під час

викладання управлінських дисциплін.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність**

Дисертація Лутюка Василя Івановича ґрунтується на комплексному та системному підході до дослідження мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства і характеризується належним рівнем наукового опрацювання поставленої проблеми. Дисертантом чітко сформульовано мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження, що пов'язані з науковим обґрунтуванням теоретико-методичних положень і розробленням практичних рекомендацій щодо формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема проблемний аналіз, контекстуальний підхід, монографічний аналіз, захисний, об'єктно-суб'єктний, функціонально-процесний, механістичний підходи, дескрипторний аналіз, метод порівняння, метод акцентуації, економіко-статистичний і порівняльний аналіз, системно-структурне та процесне моделювання. Застосування зазначених методів забезпечило належний рівень обґрунтованості теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій, представлених у дисертаційній роботі.

Тему дослідження розглянуто всебічно та докладно. У роботі проаналізовано теоретичні засади безпекології мікрорівня, змістові та процесуальні теорії мотивації, положення теорії управління, мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми, що дало змогу автору сформувати цілісне наукове бачення мотивації працівників у системі забезпечення діяльності підприємства. Кількість і якість використаних літературних джерел, а також опрацювання вітчизняних і зарубіжних наукових праць підтверджують належний рівень теоретичної підготовки здобувача та актуальність обраної тематики.

Отримані автором наукові результати викладено логічно, послідовно та аргументовано. Наукові положення, висновки і рекомендації, представлені в

дисертації, ґрунтуються на аналізі сучасних підходів до управління підприємством, економічної безпеки, мотивації персоналу, а також на результатах дослідження діяльності підприємств харчової промисловості. Особливої уваги заслуговує обґрунтування необхідності трансформації примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівників, удосконалення механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства та розроблення науково-методичного підходу до моделювання мотиваційних процесів.

Достовірність наукових положень і висновків підтверджується використанням належної інформаційної бази, яка включає нормативно-правові акти, актуальну вітчизняну та зарубіжну наукову літературу, офіційні статистичні дані, фінансову звітність і первинну документацію підприємств, результати опитування персоналу підприємств, а також матеріали власних досліджень автора. Практична спрямованість результатів дисертації підтверджується їх використанням у діяльності підприємств харчової промисловості та в освітньому процесі Хмельницького національного університету.

Достовірність і апробація результатів дослідження також підтверджуються публікаційною активністю здобувача. За темою дисертаційної роботи опубліковано 9 наукових праць, з яких 5 статей – у наукових фахових виданнях України, а також 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження. Основні теоретичні, науково-методичні положення, практичні рекомендації та висновки дисертаційної роботи доповідалися на міжнародних науково-практичних конференціях, де одержали позитивну оцінку.

Таким чином, Лютюк Василь Іванович у своїй дисертаційній роботі продемонстрував належний теоретичний рівень викладу матеріалу, логіку наукового дослідження, уміння застосовувати різноманітні методи наукового пізнання, аналізувати складні соціально-економічні процеси, узагальнювати результати теоретичного й емпіричного аналізу та формулювати науково і практично значущі висновки. Обґрунтованість і достовірність результатів

забезпечена використанням достатньої джерельної та інформаційної бази, коректним поєднанням методів дослідження, апробацією основних положень і практичним впровадженням запропонованих рекомендацій. Усе це підтверджує належний ступінь обґрунтованості сформульованих у дисертації наукових положень, висновків і рекомендацій.

### **Наукова новизна та теоретична значущість дисертації**

У дисертаційній роботі Лутюка Василя Івановича отримано низку нових наукових результатів, що мають важливе значення для розвитку теоретичних, науково-методичних і прикладних засад формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Особливу науково-практичну цінність має удосконалення науково-методичного підходу щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства, особливістю якого є розроблені сигмоїдні моделі, що враховують потенційні нелінійні зв'язки та нелінійний вплив складових мотивації на задоволеність персоналу. Запропонований підхід дозволяє оцінити вплив мотиваційних чинників на забезпечення діяльності підприємства, забезпечити обґрунтованість управлінських рішень у сфері мотивації персоналу та підвищити результативність безпекозабезпечувальної діяльності підприємства.

Вагомим науковим результатом роботи, який поєднує теоретичний та прикладний зміст, є удосконалення механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства. Його специфічною рисою є обґрунтування принципів засад функціонування та впливу такого механізму на основі структурування й реалізації процесу використання інтелектуального капіталу працівників у зв'язку з очікуваними вигодами. Практична цінність такого підходу полягає в можливості формування стійкої, усвідомленої та результативної поведінки персоналу в системі управління економічною безпекою підприємства.

Новим результатом науково-методичного характеру є удосконалення

засад трансформації адміністративного впливу у внутрішньо-усвідомлену мотивацію працівника. На відміну від існуючих підходів, запропонований підхід базується на використанні інструментів, спрямованих на формування коректного сприйняття взаємозв'язків між поведінкою працівника та результатами діяльності підприємства. Це дозволяє забезпечити подолання когнітивних спотворень, які знижують ефективність безпековоорієнтованої поведінки працівників, а також посилити їх відповідальність і залученість до процесів безпекової діяльності підприємства.

Нові результати теоретичного характеру пов'язані з розвитком понятійно-категоріального апарату безпекології макрорівня, що проявляється у визначенні сутності поняття «убезпечення діяльності підприємства». У дисертаційній роботі це поняття 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. Такий підхід дозволяє розглядати забезпечення як функціональний вид діяльності підприємства, спрямований на широкий контекст та безпечне виконання виробничих, управлінських, обслуговуючих та інших функцій підприємства.

Подальшого розвитку набув науково-методичний підхід щодо визначення об'єктності управління забезпеченням діяльності підприємства. У роботі встановлено відповідність процесу забезпечення сформованій сукупності ознак, за наявності яких певний процес розглядається як об'єкт управління. Такий підхід дає змогу розкрити управлінську природу забезпечення діяльності підприємства, визначити зміст управлінського впливу на нього та обґрунтувати застосування відповідних функцій управління з урахуванням наскрізного характеру безпекозабезпечувальної діяльності.

Наукову значущість має також подальший розвиток визначення параметрів та умов мотивації забезпечення діяльності підприємств. Автором запропоновано типологізацію підприємств за економічними детермінантами

формування мотивації забезпечення їх діяльності, що дозволяє визначити особливості переходу до внутрішньо-усвідомленої мотивації працівників. Це має важливе значення для підприємств харчової промисловості, які функціонують в умовах високої невизначеності, ресурсних обмежень, кадрових ризиків і зростання вимог до безпечності та якості продукції.

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у поглибленні наукових положень щодо управління забезпеченням діяльності підприємства через розкриття ролі мотиваційної складової в системі економічної безпеки. У роботі обґрунтовано, що ефективне управління забезпеченням діяльності підприємства неможливе без формування внутрішньо-усвідомленої мотивації персоналу, оскільки саме поведінка працівників, їх залученість, відповідальність та усвідомлення наслідків власних дій істотно впливають на здатність підприємства протидіяти ризикам і загрозам.

Загалом наукова новизна та теоретична значущість дисертації Лутюка Василя Івановича полягають у формуванні цілісного підходу до розуміння, моделювання та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Запропоновані автором положення розширюють науковий інструментарій менеджменту та економічної безпекології мікрорівня, а також створюють підґрунтя для подальших досліджень у сфері мотивації персоналу, управління економічною безпекою та забезпечення стійкого функціонування підприємств в умовах трансформаційних змін.

### **Практичне значення отриманих результатів дослідження**

Розроблені в дисертації теоретичні висновки, науково-методичні положення і практичні рекомендації можуть бути використані у процесі формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Сукупність отриманих наукових результатів доведено до рівня методичних рекомендацій і прикладного інструментарію, практичне застосування яких дозволяє підвищити ефективність управління мотивацією персоналу, посилити його залученість до безпекозабезпечувальної діяльності та

сформувані дієвий механізм забезпечення функціонування підприємства.

Отримані дисертантом результати мають практичну цінність і можуть бути використані у діяльності підприємств, зокрема підприємств харчової промисловості, а також в освітньому процесі закладів вищої освіти. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих методичних розробок і практичних рекомендацій під час формування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства, моделювання мотиваційних процесів та оцінювання результативності мотиваційної складової управління.

Наукові результати дисертаційної роботи використані у практичній діяльності ТОВ «Білдан», ТОВ «Хмельницьк-млин», ТОВ «Хлібодар». Теоретичні узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора також використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисциплін «Адміністративний менеджмент» та «Менеджмент».

#### **Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях**

У відкритому друку за темою дисертації 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 загальним обсягом 3,97 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,58 друк. арк.; 4 наукові публікації, що додатково відображають результати дисертаційного дослідження, загальним обсягом 0,48 друк. арк., з яких особисто автору належить 0,42 друк. арк.

Характер видань і зміст опублікованих наукових праць відповідають вимогам, що висуваються до робіт такого рівня. Наукові публікації відповідають вимогам п. 8, 9 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 від 12 січня 2022 р.

№ 44, із відповідними змінами.

Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися 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.).

Наведене дозволяє вважати апробацію результатів дисертаційного дослідження Лутюка Василя Івановича достатньою, а публікаційну активність здобувача такою, що належним чином відображає основні наукові положення, висновки та практичні рекомендації дисертаційної роботи.

### **Структура та зміст дисертаційної роботи**

Дисертація Лутюка Василя Івановича побудована у традиційному стилі, складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 261 сторінку. Обсяг основного тексту дисертації становить 184 сторінки. Робота містить 44 таблиці та 22 рисунки, з яких 16 охоплюють повні сторінки. Список використаних джерел налічує 190 найменувань і розміщений на 19 сторінках. Робота включає 6 додатків, що представлені на 28 сторінках.

За своїм змістом дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Логіка дисертаційного дослідження підпорядкована поставленій меті та завданням, що

визначило структуру роботи. Структура дисертаційної роботи узгоджується з її назвою, метою, об'єктом, предметом і завданнями дослідження.

Анотація дисертації написана чітко і логічно, у ній відображено основний зміст роботи, наукове завдання, структуру дослідження, ключові результати, наукову новизну та практичне значення одержаних результатів. У вступі дисертації визначено актуальність обраної теми, розкрито ступінь дослідження проблеми, вказано вчених, на результати наукових досліджень яких спирається автор; відображено зв'язок роботи з науковими темами; сформульовано мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження; зазначено використані методи дослідження; наведено елементи наукової новизни одержаних результатів, їх теоретичне та практичне значення, особистий внесок здобувача, апробацію результатів роботи, наукові публікації, структуру та обсяг дисертації.

У першому розділі роботи «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. Автором розглянуто зміст поняття «забезпечення діяльності підприємства» з позицій об'єктно-суб'єктного підходу, що дало змогу конкретизувати взаємозв'язок між об'єктами безпеки, суб'єктами захисту та способами захисту. У роботі встановлено, що виявлення потенційних або реальних загроз функціонуванню конкретних об'єктів безпеки дозволяє визначити заходи щодо запобігання шкоді діяльності підприємства. Значну увагу приділено аналізу змістових та процесуальних теорій мотивації, а також обґрунтуванню доцільності використання положень мікросоціології, теорії обміну та поведінкової парадигми для пояснення мотивації працівників до забезпечення діяльності підприємства.

У другому розділі роботи «Аналітичне забезпечення мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємств харчової промисловості» проведено діагностику макросередовища функціонування

підприємств харчової промисловості, здійснено аналіз їх діяльності в контексті формування мотиваційних детермінант забезпечення функціонування, визначено принципи формування та функціонування механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості. Проведений аналіз макросередовища дозволив автору встановити, що умови функціонування підприємств харчової промисловості характеризуються нестабільністю, хвилеподібною динамікою ключових макроекономічних показників, впливом кризових явищ, пандемії та війни. Доведено, що в таких умовах зростає значення внутрішньоорганізаційних механізмів забезпечення, зокрема мотивації персоналу. Аналіз діяльності підприємств харчової галузі показав, що поряд із загальним зростанням обсягів виробництва та реалізації продукції спостерігається збільшення витрат, нестійкість прибутковості та наявність фінансових ризиків, що обумовлює необхідність формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та безпечної поведінки персоналу.

У роботі розроблено механізм мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємств харчової промисловості, його ключовим елементом визначено забезпечення балансу вигод у соціально-економічному обміні між працівником і підприємством. Механізм передбачає використання інструментів формування причинно-наслідкових зв'язків, зокрема візуалізації залежності «дія – наслідок», аналізу інцидентів, прив'язки показників ефективності до параметрів безпеки, а також корекції когнітивних спотворень через навчання, демонстрацію наслідків ризиків та формування культури безпечної поведінки.

У третьому розділі роботи «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. У результаті реалізації дослідження встановлено, що виявлення мотивів

працівників до праці базується на використанні комплексу методів, серед яких співбесіди, інтерв'ю, анкетування та спостереження за поведінкою. Застосування таких інструментів дозволяє визначити інтереси, потреби й очікування працівників, а також конкретизувати глибинні мотиви їх поведінки.

У роботі доведено, що побудова механізму мотивації передбачає використання багатокритеріального підходу з урахуванням особливостей різних категорій персоналу. Для цього автором застосовано сигмоїдні моделі, які дозволяють описати залежності між показниками мотивації та результатами діяльності. Розв'язання задачі здійснено у формі оптимально-балансуючого рішення на основі Парето-ефективності, що забезпечує узгодження інтересів власника підприємства та працівників. Запропонований підхід щодо моделювання мотиваційних процесів в забезпеченні діяльності підприємства передбачає необхідність регулярного оновлення вхідних даних у разі зміни умов функціонування підприємства, що дає змогу забезпечити актуальність управлінських рішень у сфері мотивації та економічної безпеки.

Отримані результати оцінювання показують, що ефективність різних інструментів мотивації є неоднорідною та залежить від їх змісту. У дисертації встановлено, що нематеріальні фактори мотивації в окремих випадках демонструють вищу результативність порівняно з матеріальними, однак мають певний суб'єктивний характер, що впливає на результати оцінювання. Застосування різних комбінацій мотиваційних чинників дозволяє визначити оптимальні варіанти їх поєднання та створює основу для підвищення ефективності управління забезпеченням діяльності підприємства.

Результати дисертаційної роботи викладені у висновках, які є логічними, обґрунтованими і достовірними та відображають вирішення поставлених завдань дослідження. За сукупністю та рівнем викладення наукових положень дисертаційну роботу Лутюка Василя Івановича можна оцінити як завершене самостійне дослідження з вагомими науковими результатами, які є достатньо обґрунтованими, достовірними та мають теоретичне і практичне значення для розвитку управління забезпеченням діяльності підприємства.

### **Відсутність порушень академічної доброчесності**

Аналіз дисертаційної роботи Лутюка Василя Івановича дає підстави стверджувати, що в ній відсутні прояви академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації. Дисертація є самостійною науковою працею, у якій автором обґрунтовано теоретичні, науково-методичні та практичні положення щодо формування і розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Здобувач дотримується вимог академічної доброчесності, правил цитування та коректного використання наукових джерел, належно оформлюючи посилання на праці інших авторів. Основні наукові положення, висновки та рекомендації, винесені на захист, мають ознаки самостійного наукового результату. Дисертаційну роботу Лутюка Василя Івановича можна визначити як оригінальне завершене дослідження, що не містить порушень академічної доброчесності.

### **Мова та стиль викладення результатів**

Дисертаційна робота Лутюка Василя Івановича виконана державною мовою. Текст дисертації викладено у науковому стилі, логічно, послідовно та грамотно, із дотриманням вимог до структури кваліфікаційної наукової праці. Робота характеризується єдністю змісту, логіки викладення та композиційної побудови, що забезпечує цілісне сприйняття авторської концепції щодо мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства. Наукова новизна, висновки, пропозиції та практичні рекомендації мають достатній рівень обґрунтованості й підтверджуються теоретичним, методичним, аналітичним і статистичним матеріалом. Загалом мова та стиль дисертації відповідають вимогам до наукових праць, поданих на здобуття ступеня доктора філософії.

### **Дискусійні положення та зауваження**

1. У дисертації здобувач навів значну кількість підходів до трактування категорії «безпека», проте критичний аналіз окремих визначень міг би бути більш поглибленим з урахуванням їх практичного застосування

саме для підприємств харчової промисловості.

2. Цікавим прикладним аспектом дослідження є об'єктно-суб'єктний підхід визначено як важливий для розкриття сутності забезпечення, однак потребує додаткового пояснення, як саме він може бути використаний менеджерами підприємства на практиці.

3. Здобувач у дисертації підкреслює обмеженість традиційних теорій мотивації для пояснення поведінки персоналу, спрямованої на дотримання параметрів безпеки діяльності підприємства. Водночас доцільно було б конкретизувати цю тезу та виокремити положення цих теорій, що залишаються корисними для застосування.

4. Наведена у дисертації діагностика макросередовища охоплює значну кількість факторів, однак не всі вони однаково пов'язані з темою мотиваційної складової управління безпековою діяльністю підприємства, що потребує додаткових пояснень.

5. У дисертації автор досліджує трансформацію примусової мотивації у внутрішньо-усвідомлену, що потребує, по-перше, визначення умов та змістовних обмежень застосування обраної термінології, а також доцільним є обґрунтування ймовірних бар'єрів такої трансформації.

Наведені зауваження не є принциповими та не знижують загальної позитивної оцінки роботи.

### **Загальний висновок**

Дисертаційна робота Лутюка Василя Івановича на тему «Мотиваційна складова управління забезпеченням діяльності підприємства» виконана на високому науково-теоретичному рівні. Робота написана науковим стилем, матеріал викладений логічно й послідовно, висновки є науково обґрунтованими та підтверджуються результатами проведеного дослідження, аналітичними узагальненнями, моделюванням мотиваційних процесів і практичною апробацією запропонованих підходів. Представлена дисертація є завершеною, самостійною авторською науковою працею, яка присвячена

вирішенню актуального наукового завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних основ формування та розвитку мотиваційної складової управління забезпеченням діяльності підприємства.

Дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

За змістом, структурою, обсягом та оформленням дисертаційна робота 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).

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».

**Офіційний опонент:**

проректор з навчальної роботи та якості  
освіти Національного університету  
«Київський авіаційний інститут»  
Міністерства освіти і науки України,  
доктор економічних наук, професор



Лариса ШАУЛЬСЬКА