

Голові разової спеціалізованої вченої ради
PhD 9297 Хмельницького
Національного університету
д.е.н., професору ВАЛЕНТИНІ ЛУК'ЯНОВІЙ
вул. Інститутська, 11,
м. Хмельницький, 29016

ВІДГУК

опонента – доктора економічних наук, професора, професора кафедри економіки та менеджменту Національного університету «Одеська юридична академія» **Слободянюк Ольги Василівни** на дисертаційну роботу **Хомич Лілії Василівни** на тему:
«Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства», подану до разової спеціалізованої вченої ради Хмельницького національного університету на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка»

1. Актуальність теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується складними трансформаційними процесами, зумовленими глобальними викликами та внутрішніми економічними змінами, включаючи воєнні та поствоєнні умови. У цьому контексті роль лідерства, зокрема його мотиваційного потенціалу, у забезпеченні розвитку підприємств як соціально-економічних систем набуває особливої актуальності. Лідерство є ключовим фактором адаптації підприємств до нестабільного зовнішнього середовища, впровадження інновацій та підвищення економічної результативності.

Дослідження мотиваційного потенціалу лідера щодо здатності мобілізувати послідовників, формувати мотиваційне середовище та спрямовувати їхню діяльність на досягнення стратегічних цілей - є важливим для подолання сучасних викликів: невизначеності, дефіциту ресурсів та необхідності швидкої адаптації до змін. Особливо актуальним це питання є в умовах повоєнного відновлення економіки України, коли підприємства потребують ефективних управлінських рішень для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Дисертаційну роботу виконано в межах тем науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету, що свідчить про її актуальність. Зокрема, дослідження пов'язане з держбюджетною темою «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212), у рамках якої авторкою розроблено науково-методичні рекомендації для мінімізації компласнс-ризиків проєктів розвитку підприємницьких структур. Робота виконувалася в межах договору про науково-технічне співробітництво з

Хмельницькою ОДА «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (ДР № 0120U102755), у рамках якого 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.

З огляду на це дисертаційна робота є актуальною як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки пропонує системний підхід до вирішення проблем мотивації в процесах розвитку підприємств в умовах сучасних викликів.

2. Оцінка змісту дисертаційної роботи та наукової новизни одержаних результатів.

Дисертаційна робота Хомич Л.В. є науково-дослідною працею, виконаною українською мовою, обсягом 281 сторінка. Структура включає вступ, три розділи (10 підрозділів), висновки, список використаних джерел (229 найменувань на 23 сторінках) та 7 додатків на 34 сторінках. Основний текст становить 206 сторінок, доповнений 33 таблицями (10 на повних сторінках) та 29 рисунками (4 на повних сторінках), які забезпечують наочність викладу. Структура роботи відповідає меті дослідження. У вступі (с. 20-30) авторка обґрунтовує актуальність теми, формулює мету, завдання, об'єкт, предмет і методи дослідження. Перший розділ (с. 31-87) розкриває теоретичні основи лідерства, мотивації та їх ролі в розвитку підприємств. Другий розділ (с. 88-162) аналізує мотиваційні інструменти підприємницького лідерства в Україні, враховуючи макроекономічні тренди, інституційне середовище та ефективність трансформаційного лідерства на основі емпіричного дослідження. Третій розділ (с. 163-219) пропонує організаційно-економічну модель, комплаєнс-підходи та мотиваційну матрицю для реалізації лідерського потенціалу. Висновки (с. 220-224) узагальнюють результати та є логічно викладеними у всіх розділах.

Наукова новизна дослідження полягає в наступному: вперше запропоновано концепт «мотиваційний потенціал лідера» як здатність спрямовувати мотиви послідовників на цілі підприємства, реалізований через організаційно-економічну модель на основі принципів системності, гнучкості та прозорості (с. 163-172); розроблено матрицю елементного складу мотиваційного потенціалу (с. 194-203), що визначає взаємозалежність компонентів; введено авторські терміни («мотиваційний запит», «мотиваційне рівняння», «мотиваційна диспозиція») для розширення термінологічного апарату (с. 163-167). Удосконалено (с. 51-66) теоретичні основи мотиваційного процесу через поєднання диспозиційного, когнітивного та компетентнісного підходів; методологію оцінки мотиваційних інструментів трансформаційного лідерства шляхом апробації анкети на підприємствах Хмельницької області (с. 133-142); аналітичний інструментарій оцінки інституційного середовища з фокусом на мотиваційні пріоритети лідерства (с. 107-122). Отримано подальший розвиток (с. 122-132) систематизації

інструментів інституційної підтримки підприємницького лідерства в Україні; концепції мотиваційного рівняння для балансування стимулів у прийнятті рішень (с. 167-172); підходу до позиціонування стейкхолдерів із врахуванням комплаєнс-ризиків і теорії агентської поведінки (с. 182-193). Дисертація вирізняється чіткою логікою викладу та належним оформленням, що підтверджує її відповідність встановленим вимогам.

3. Достовірність і обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації, є достовірними та обґрунтованими. Авторка використала комплекс методів дослідження, включаючи системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-математичне моделювання, експертні оцінки та соціологічні опитування. Теоретична база дослідження включає праці вітчизняних і зарубіжних учених, а емпіричні дані підтверджені аналізом діяльності українських підприємств та соціологічними дослідженнями.

Основні положення дисертації повно відображені у 22 наукових публікаціях, включаючи статті та тези доповідей на міжнародних і всеукраїнських конференціях. У співавторських публікаціях чітко визначено особистий внесок авторки, зокрема розробку концепту «мотиваційний потенціал лідера», термінологічного поля, організаційно-економічної моделі та мотиваційної матриці. Результати апробовано на 14 науково-практичних конференціях, що демонструє широке обговорення результатів у науковій спільноті.

Аналіз опублікованих наукових праць Хомич Л.В. свідчить, що ключові положення, які формують наукову новизну дисертації та виносяться на захист, є результатом самостійного дослідження авторки, відображаючи її особистий внесок у розвиток теоретичних основ, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо формування, оцінювання та реалізації мотиваційного потенціалу лідера в процесах розвитку підприємств як учасників конкурентного ринку. Зокрема, це стосується розробки концепту «мотиваційний потенціал лідера», матриці мотиваційного процесу та рекомендацій щодо мінімізації комплаєнс-ризиків і стейкхолдерської взаємодії.

4. Практична цінність результатів дисертаційної роботи.

Практична цінність дисертаційної роботи полягає у створенні універсальних науково-методичних інструментів для ефективного управління мотиваційними процесами. Ці інструменти сприяють підвищенню продуктивності, зниженню ризиків і узгодженню інтересів стейкхолдерів. Результати дослідження впроваджено в діяльність низки організацій, що засвідчує їх прикладну значущість. Організаційно-економічна модель формування мотиваційного потенціалу лідера застосована Хмельницькою обласною державною адміністрацією для розробки стратегій економічного і

соціального розвитку регіону на 2021–2027 роки (довідка № 99/26-29-6419/2021 від 12.10.2021) та Агенцією регіонального розвитку Хмельницької області для реалізації Програми розвитку малого та середнього підприємництва на 2019–2020 роки (довідка від 04.11.2021), що посилило мотиваційну основу регіональних ініціатив. Мотиваційна матриця результативності, інтегрована з Balanced Score Card і SMART-підходами, впроваджена в СФГ «Агро-Ком» (довідка № 6 від 12.03.2025), дозволила оптимізувати управління проєктною командою грантового проєкту шляхом чіткого зв'язку винагороди з результатами. Анкета для оцінювання мотиваційних інструментів трансформаційного лідера апробована на ТОВ «Перший органічний розсадник» (довідка № 38 від 05.02.2025) і СФГ «Криниченька» (довідка № 54-д від 10.02.2025), що сприяло адаптації мотиваційних стратегій до потреб працівників і підвищенню їхньої продуктивності. Рекомендації щодо мінімізації мотиваційних конфліктів і комплаєнс-ризиків використані в ТОВ «МС-Зв'язок» (довідка № 03/01 від 24.03.2025) і турагенції «Ніка-Тур-Вояж» (довідка № 86 від 17.03.2025), що знизило ризики в інноваційно-інвестиційних проєктах і підвищило ефективність управлінських рішень. Науково-методичний підхід до позиціонування стейкхолдерів застосовано Хмельницькою ОДА та Агенцією регіонального розвитку для узгодження інтересів у проєктах сталого розвитку, що посилило стратегічне управління. У Хмельницькому національному університеті результати інтегровано в навчальні програми дисциплін «Сучасні концепції розвитку соціально-економічних систем», «Лідерство та командна робота», «Мотивація персоналу», «Менеджмент» (довідка № 035/14 від 02.04.2025), що вдосконалило підготовку фахівців. У науково-дослідницькій діяльності ХНУ організаційно-економічна модель використана в межах держбюджетної теми «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (№ 0122U001212) для розробки методичних підходів до трансформаційних процесів (довідка про впровадження). Впровадження цих інструментів сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств і підтримці структурних трансформацій національної економіки.

5. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Незважаючи на високу наукову цінність і практичну значущість розробок в роботі Хомич Л.В. у сфері формування мотиваційного потенціалу лідера, деякі аспекти потребують уточнення або додаткової аргументації:

1. Робота містить низку термінологічних побудов, класифікацій і функціональних ознак, однак бракує чітких візуальних схем і таблиць, які б узагальнювали розрізнені підходи до структури мотиваційного потенціалу, критеріїв його оцінювання чи типології лідерів. Доцільним було б представити систематизацію підходів у вигляді узагальнюючих таблиць або авторських схем, що підвищило б аналітичну чіткість викладеного матеріалу.

2. Зважаючи на міждисциплінарний характер досліджуваної проблематики, яка перебуває на перетині економічних, управлінських та

психологічних наук, теоретичний аналіз у першому розділі міг би бути доповнений ширшим представленням концепцій з організаційної психології, соціальної динаміки та поведінкової економіки. У наявному вигляді акценти зосереджені переважно на економіко-управлінських інтерпретаціях лідерства та мотивації, що дещо обмежує глибину аналізу таких явищ, як емоційна компетентність лідера, когнітивні механізми прийняття управлінських рішень чи соціально-психологічна взаємодія у команді. Залучення відповідних міждисциплінарних джерел могло б суттєво збагатити теоретичну модель мотиваційного потенціалу лідера.

3. У другому розділі роботи в п. 2.3 представлено загальну логіку використання методичного інструментарію для оцінювання мотиваційного потенціалу лідера, однак не деталізовано межі його адаптації для підприємств різного профілю. Вказівка на те, у яких саме типах організацій (виробничих, інноваційних, аграрних тощо) модель продемонструвала ефективність, могла б підвищити прикладну значущість методичних розробок.

4. Доцільно було б глибше відобразити динаміку змін у мотиваційній структурі лідерства в результаті впровадження розроблених рекомендацій. У роботі наведено кінцеві результати оцінювання, але 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.

5. У третьому розділі роботи оцінка ефективності реалізації МПЛ подана здебільшого кількісно. Незважаючи на цінність використаних авторкою економічних індикаторів для оцінювання загальної результативності діяльності підприємства, варто було б більше звернути увагу на поєднання кількісних і якісних параметрів оцінювання. І до останніх віднести, наприклад, зміни в мотивації, стилі управління або командній взаємодії. Врахування нефінансових показників розширило б глибину аналізу результатів апробації.

Разом з тим, наведені зауваження є рекомендаційними та не знижують наукової й практичної цінності проведеного дослідження. Актуальність теми, ґрунтовність положень наукової новизни та відповідність висновків поставленій меті дозволяють позитивно оцінити внесок авторки у розвиток теоретико-методичних засад і практичних рішень для мотиваційного управління в економічних системах.

6. Загальний висновок. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота є самостійним і завершеним науковим дослідженням, яке характеризується науковою новизною та повною мірою відображає сформульовані наукові положення, підготовлені для публічного захисту. Структура роботи є послідовною, цілісною та логічно завершеною з дотриманням вимог наукового стилю та коректним використанням наукової термінології. Зміст роботи повністю розкриває тему дослідження, відповідає вирішенню поставлених завдань та досягненню мети. Основні наукові

положення обґрунтовані та висвітлені в опублікованих наукових працях. Дисертаційна робота виконана з дотриманням норм і принципів академічної доброчесності та законодавства про авторське право, без виявлення порушень чи академічного плагіату.

Наведені аргументи доводять, що дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни на тему: «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства» відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), паспорту спеціальності 051 «Економіка» в галузі знань «Соціальні та поведінкові науки», а її авторка Хомич Лілія Василівна заслуговує на присудження їй наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» в галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри
економіки та менеджменту
Національного університету
«Одеська юридична академія»



Ольга СЛОБОДЯНЮК

Підпис опонента, доктора економічних наук, професора, професора кафедри економіки та менеджменту Ольги Слободянюк засвідчую:

Проректор з навчальної роботи
Національного університету
«Одеська юридична академія»
доктор юридичних наук, професор



Галина УЛЬЯНОВА