

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

ВІДГУК

опонента – доктора економічних наук, професора **Єпіфанової Ірини Юріївни** 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 за спеціальністю 051 – Економіка

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасний етап розвитку національної економіки України характеризується високою динамікою змін, невизначеністю зовнішнього середовища, загостренням безпекових ризиків та трансформацією інституційного простору. Повномасштабна війна Росії проти України зумовила масштабне руйнування господарських систем, що, у свою чергу, посилило виклики для бізнесу та держави у сфері економічної стабільності й зростання. За таких умов особливої актуальності набувають механізми управління розвитком підприємств, які передбачають не лише технічну або фінансову модернізацію, але й активацію людського ресурсу — передусім, через лідерський і мотиваційний вплив. Актуальність посилюється і тим, що в умовах повоєнного відновлення України будуть особливо затребуваними моделі управління, які забезпечують мобілізацію внутрішніх резервів підприємства. За цих умов неформальні важелі управління — зокрема мотиваційні — виходять на перший план. У цьому контексті лідер із високим мотиваційним потенціалом здатен стати агентом змін, рушієм інновацій, гарантом ефективності впровадження стратегічних проєктів.

Таким чином, тема дослідження є актуальною як у теоретичному, так і в практичному контексті. Вона відповідає стратегічним завданням відновлення економіки України, імплементує положення сучасних економічних теорій і

доповнює їх авторським поглядом на мотиваційний потенціал лідера як рушія і організатора суспільних і економічних трансформацій.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційна робота була частиною науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету, зокрема, тем «Моделювання стратегій безпечного розвитку інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0122U001212) та «Ресурсне та інституційне забезпечення сталого розвитку соціально-економічних систем» (номер держреєстрації 0120U102755).

3. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій.

Наукові положення, висновки та прикладні рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Хомич Лілії Василівни, ґрунтуються на глибокому аналізі зазначеного обсягу наукових джерел, міждисциплінарному підході до предмета дослідження, коректно обраній методології та широкій емпіричній базі, що забезпечує їхню високу наукову обґрунтованість і достовірність.

У роботі здійснено концептуальну розробку категорії «мотиваційний потенціал лідера», яку авторка визначає як здатність лідера точно ідентифікувати потреби, структуру мотивів та диспозиції своїх послідовників і ефективно трансформувати ці знання в активну, результативну поведінку. Це визначення не є декларативним — воно логічно виводиться із поєднання диспозиційного, когнітивного і компетентнісного підходів та знаходить подальше відображення у побудові матриці елементного складу мотиваційного потенціалу (с. 175–177), яка деталізує складові мотиваційного процесу та їх взаємозв'язки.

Достовірність висновків підтверджується застосуванням низки валідованих методів аналізу: економіко-статистичного аналізу структурних змін в економіці України під впливом війни (розділ 2.1), експертного оцінювання мотиваційного інструментарію трансформаційного лідера (розділ 2.3), моделювання взаємодії зі

стейкхолдерами на основі рівноваги Неша (розділ 3.2), а також розробкою логічної моделі мотиваційної матриці результативності проєктної команди із прив'язкою до системи Balanced Scorecard (розділ 3.3). Такий комплексний методологічний підхід забезпечує глибину дослідження та дозволяє переходити від загальнонаукових гіпотез до конкретних управлінських рішень, що було успішно апробовано на підприємствах Хмельницької області. У межах цієї апробації авторкою адаптовано методика SMART-цілевстановлення до формування мотиваційних завдань, що уможливило кількісне оцінювання впливу мотиваційних інструментів на динаміку участі працівників у реалізації стратегічних ініціатив.

Окремо заслуговує на увагу впроваджений авторкою комплаєнс-підхід до оцінки мотиваційних ризиків у взаємодії зі стейкхолдерами (розділ 3.2), що передбачає ідентифікацію потенційних конфліктів інтересів, аналіз структури мотиваційного рівняння (стимули/антистимули) та розробку механізмів їх узгодження. Застосування теоретичних положень Б.Скіннера про бажану підтримку поведінки, проілюстроване графічно в моделі зміни поведінкових реакцій працівників, демонструє високий рівень міждисциплінарної інтеграції та глибоке розуміння поведінкової економіки.

Таким чином, усі ключові положення, які виносяться на захист, мають належне теоретичне обґрунтування, підтверджуються використанням коректних методологічних засобів та апробовані на прикладі реальних соціально-економічних процесів. Це свідчить про високу ступінь їх достовірності, прикладну цінність та потенціал до масштабування в ширшому управлінському середовищі.

4. Наукова новизна одержаних результатів.

Дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни вирізняється високим рівнем наукової новизни, що проявляється як у формулюванні нових понять і підходів до аналізу мотиваційної складової лідерства, так і в удосконаленні існуючих методичних засобів оцінювання та реалізації управлінського впливу. У межах

дослідження здійснено системну концептуалізацію категорії «мотиваційний потенціал лідера», яка до цього часу лише фрагментарно згадувалася у науковому дискурсі, переважно без чіткого визначення чи уніфікованої структури.

Авторкою обґрунтовано визначення мотиваційного потенціалу лідера як інтегральної здатності до трансформації індивідуальних диспозицій працівників у цілеспрямовану результативну поведінку шляхом активізації внутрішніх мотивів, узгодження інтересів та формування сприятливого соціально-психологічного середовища. Це поняття набуває подальшої інструменталізації через розроблену мотиваційну матрицю, яка систематизує елементи потенціалу за рівнями управлінського впливу та створює підґрунтя для подальших вимірювань і оцінок.

Інноваційним є також запропонований підхід до реалізації мотиваційного потенціалу через вбудовування його у стратегічну систему Balanced Scorecard, що забезпечує зв'язок між особистісним ресурсом лідера та індикаторами розвитку підприємства. У цьому контексті авторка пропонує адаптований варіант SMART-моделі як засобу цільового програмування мотиваційного впливу, що є важливим практичним внеском.

Суттєвої новизни набуває також авторська модель взаємодії зі стейкхолдерами, побудована із використанням принципів теорії ігор та механізмів комплаєнс-контролю, що дозволяє не лише ідентифікувати потенційні мотиваційні ризики, але й запропонувати оптимальні сценарії їх усунення через баланс інтересів і уникнення стратегічного домінування окремих груп. У такий спосіб досягається міждисциплінарне розширення інструментарію економіки підприємства — шляхом залучення поведінкових, правових та управлінських підходів.

Наукова новизна підтверджується також графоаналітичною візуалізацією впливу лідерських дій на поведінкову реакцію працівників (рис. 3.4, 3.6), що дозволяє формалізувати механізми неформального лідерського впливу та

підвищити рівень обґрунтованості необхідних для реалізації завдань розвитку підприємства рішень.

Таким чином, наукова новизна дисертації Хомич Лілії Василівни полягає не лише у введенні та уточненні нових понять, але й у побудові цілісної методології вимірювання і практичного застосування мотиваційного потенціалу лідера в контексті забезпечення розвитку підприємства, що становить суттєвий внесок у розвиток сучасної економічної науки.

5. Структура і зміст дисертаційної роботи. Відповідність дисертації встановленим вимогам.

Дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни на тему «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства» повністю відповідає вимогам, визначеним наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації».

Структура роботи відповідає усталеним академічним стандартам і включає всі необхідні елементи: титульну сторінку, зміст, перелік умовних скорочень, вступ, основну частину, що складається з трьох розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. У вступі в повному обсязі розкрито актуальність теми дослідження, сформульовано мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, наукову новизну, методологічну базу, теоретичну і практичну значущість, наведено дані щодо апробації результатів та публікацій автора.

Зміст дисертації логічно структурований, викладено академічною українською мовою з дотриманням норм наукового стилю. Обсяг основного тексту відповідає встановленим нормативам, а список використаних джерел охоплює понад 200 позицій, що включають як сучасні вітчизняні, так і зарубіжні праці. Ілюстративний матеріал (таблиці, рисунки, діаграми) оформлено коректно та з дотриманням вимог щодо наукової візуалізації даних.

Матеріали дисертації пройшли апробацію на науково-практичних заходах, мають підтверджене практичне впровадження та відображені у фахових

публікаціях, що відповідає критеріям публічності та наукової верифікації результатів дослідження.

6. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

Аналіз опублікованих наукових праць Хомич Л.В. свідчить про достатню повноту і системність відображення результатів її дисертаційного дослідження.

За темою дисертації опубліковано 22 наукові праці загальним обсягом 9,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,11 друк. арк., в тому числі: 1 розділ у монографії обсягом 0,5 друк. арк. (внесок авторки – 0,34 друк. арк.), 7 статей у наукових фахових виданнях України, що індексуються в міжнародних наукометричних базах, обсягом 6,44 друк. арк., з яких особисто авторці належить 4,07 друк. арк. (в тому числі 1 стаття, що індексується в міжнародній наукометричній базі SCOPUS); 12 – за матеріалами конференцій та в інших виданнях обсягом 3,01 друк. арк. (внесок авторки – 2,7 друк. арк.).

У публікаціях авторкою послідовно висвітлено ключові теоретичні, методологічні та прикладні положення дисертації:

- теоретико-методологічні основи формування мотиваційного потенціалу лідера в умовах інноваційного розвитку підприємств;
- вплив інституційного середовища та макроекономічних зрушень на поведінкові аспекти мотивації в підприємництві;
- моделювання мотиваційних механізмів у межах трансформаційного та трансакційного лідерства, введення нових дефініцій і практичних моделей;
- проблематику управління комплаєнс-ризиками та використання елементів теорії ігор у мотиваційній взаємодії.

Тематика опублікованих праць цілком відповідає змісту основних розділів дисертації, а обсяг особистого внеску здобувачки є суттєвим і належним чином зафіксований. Більшість публікацій апробовані в рецензованих фахових виданнях, що засвідчує високий рівень академічної апробації результатів. Таким

чином, наукові положення, винесені на захист, знайшли повне і логічне відображення в опублікованих працях Хомич Лілії.

7. Наукове та практичне значення результатів дослідження.

Результати дисертаційного дослідження Хомич Лілії Василівни мають значне наукове і прикладне значення, яке підтверджується як глибиною теоретичного опрацювання тематики, так і впровадженням практичних рекомендацій у діяльність реальних підприємств.

З наукового погляду, авторкою запропоновано нову концептуалізацію мотиваційного потенціалу лідера як системного ресурсу забезпечення розвитку підприємства. Розроблена структура мотиваційної матриці результативності, обґрунтування мотиваційної диспозиції стейкхолдерів, формалізація мотиваційного рівняння і впровадження комплаєнс-підходів до управління мотиваційними ризиками забезпечують розширення методологічної бази економіки підприємства у поведінковому і системному напрямках.

З практичної точки зору, авторкою створено інструментарій, що дає змогу:

- оцінювати рівень реалізації мотиваційного потенціалу лідера у проєктній команді;
- формулювати індивідуалізовані мотиваційні завдання у форматі SMART;
- інтегрувати мотиваційні орієнтири в стратегічне управління через систему Balanced Scorecard;
- ідентифікувати й нейтралізовувати потенційні комплаєнс-ризики у взаємодії зі стейкхолдерами проєктів розвитку.

Теоретичні, науково-методичні та практичні результати дослідження використано в процесі формування концептуальних засад Програми соціально-економічного розвитку Хмельницької області на 2019-2021 рр. і Програми розвитку малого та середнього підприємництва Хмельницької області на 2020-2021 рр. (довідка про впровадження № 99/26-29-6419/2021 від 12.10.2021 р.); Хмельницької агенції регіонального розвитку (довідка про впровадження від 04.11.2021 р.), а також у практиці роботи таких підприємств: ТОВ «Перший

органічний розсадник» (довідка про впровадження No 38 від 05.02.2025 р.), СФГ «Криниченька» (довідка про впровадження No 54-д від 10.02.2025 р.), СФГ «Агро-Ком» (довідка про впровадження No 6 від 12.03.2025 р.), Турагенція «Ніка-Тур-Вояж» (ФОП Стрельбіцька Н.І., довідка про впровадження No 86 від 17.03.2025 р.), ТОВ «МС-Зв'язок» (довідка про впровадження No 03/01 від 24.03.2025 р.). Результати дослідження впроваджено у навчальний процес Хмельницького національного університету.

Таке впровадження демонструє здатність авторських розробок адаптуватися до умов різних організаційних середовищ і галузей. Це свідчить про їхню універсальність, придатність до масштабування та стратегічну цінність для підприємств у контексті післявоєнного відновлення і модернізації.

Отже, результати дисертації Хомич Л.В. мають високу прикладну придатність, підтверджену практикою, а також потенціал для подальшого розвитку в межах освітніх програм, корпоративного навчання та наукових досліджень у сфері економіки та соціально-поведінкових наук.

8. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

В цілому позитивно оцінюючи наукові результати, отримані в дисертаційній роботі Хомич Лілії та їх практичне значення, слід відзначити в ній окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження.

1. У підрозділі 1.1 авторка вдається до розширеного аналізу дефініцій понять «лідер», «лідерство», «мотивація», однак введене поняття «мотиваційний потенціал лідера» не супроводжується достатньою понятійною верифікацією. У роботі наголошується на відсутності усталеного підходу в науці до визначення цього терміна, однак обґрунтування авторської позиції базується переважно на логіко-дедуктивному підході без порівняльного аналізу з дотичними категоріями, такими як: лідерський капітал, емоційна компетентність, управлінська ефективність тощо. Доречним було б провести глибшу типологізацію наявних підходів до тлумачення мотиваційної складової лідерства з позицій сучасної поведінкової економіки та організаційної психології.

2. У другому розділі авторкою представлено концептуальну модель формування мотиваційного потенціалу лідера, однак її графічна форма викладена у стислій схемі без належного пояснення логіки зв'язків між блоками. Включення повноцінної блок-схеми або логіко-функціональної карти сприяло б кращому розумінню структури моделі та її практичного застосування.

3. В процесі оцінювання мотиваційного потенціалу лідера застосовуються як кількісні, так і якісні індикатори, проте деякі з них мають описовий характер і не завжди супроводжуються чіткими критеріями вимірювання. Наприклад, характеристики типу «схильність до делегування» або «ступінь впливу на підлеглих» потребують конкретизації шкал оцінювання або прикладів їх застосування.

4. У третьому розділі роботи, в частині, що стосується оцінювання ефективності реалізації мотиваційного потенціалу, застосовано узагальнюючі показники (продуктивність праці, коефіцієнт зростання прибутку, плинність кадрів тощо). Водночас не розкрито, яким саме чином корелюють ці показники із змінами в мотиваційній структурі лідерства. Відсутність аналізу причинно-наслідкових зв'язків між використанням моделі та зміною управлінських результатів дещо знижує обґрунтованість зроблених висновків.

5. У роботі представлено результати впровадження моделі мотиваційного потенціалу лідера на прикладі підприємств аграрного і туристичного сектору. Разом із тим, відсутні міркування щодо можливостей її адаптації до інших галузей (наприклад, промисловості, ІТ, освіти), що могло б підвищити універсальність практичних рекомендацій.

Наведені вище міркування є підставою для дискусії під час захисту дисертації, що підкреслює складність досліджуваної проблематики. Водночас вони не впливають на загальну позитивну оцінку результатів дослідження, проведеного Хомич Лілією Василівною.

9. Загальні висновки

Дисертаційна робота Хомич Лілії Василівни на тему «Мотиваційний потенціал лідера в забезпеченні розвитку підприємства» є самостійно виконаним, цілісним і завершеним науковим дослідженням, що вирізняється високим рівнем теоретичної ґрунтовності, методологічної послідовності та прикладної значущості. У роботі всебічно розкрито сутність мотиваційного потенціалу лідера як чинника економічного розвитку підприємств, обґрунтовано структуру та механізми його формування, запропоновано власну методику оцінювання цього потенціалу та апробовано її на практиці. Авторці вдалося поєднати інструменти стратегічного управління, поведінкової економіки та організаційної діагностики, що забезпечило новизну підходу та практичну придатність результатів. Положення дисертації повною мірою оприлюднено в наукових публікаціях, обсяг і кількість яких відповідають вимогам щодо апробації змісту дисертаційної роботи.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що зміст, структура та рівень виконання дисертаційної роботи Хомич Лілії Василівни відповідає Постанові Кабінету Міністрів про Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії від 12.01.2022 № 44 (із змінами). Авторка заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 051 «Економіка» за галуззю знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

Опонент:

Проректор з наукової роботи

Вінницького національного технічного університету

доктор економічних наук, професор



Ірина ЄПІФАНОВА