

## **ВІДГУК**

офіційного рецензента на дисертаційне дослідження  
**ШЕВЧЕНКА ОЛЕКСАНДРА ГРИГОРОВИЧА**

**на тему: «Розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності»,**

подане на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю  
073 «Менеджмент»

**Актуальність теми дослідження.** Зростання рівня невизначеності в сучасній економіці суттєво змінює умови формування та реалізації трудової поведінки, що, у свою чергу, актуалізує проблематику мотивації як одного з ключових елементів системи управління. Трансформаційні процеси, які відбуваються на ринку праці, зумовлюють перегляд традиційних підходів до стимулювання працівників, оскільки класичні моделі, орієнтовані переважно на матеріальні фактори, дедалі частіше не враховують складної природи сучасних мотиваційних процесів.

У контексті аграрного сектору зазначені тенденції набувають ще більшої ваги, оскільки специфіка його функціонування пов'язана з поєднанням економічних, природно-кліматичних і соціальних чинників, що формують особливе середовище здійснення трудової діяльності. Додатковий вплив справляють фактори нестабільності, які проявляються через коливання ринкової кон'юнктури, ризики виробництва, а також соціально-економічні зміни, що безпосередньо впливають на рівень зайнятості та структуру трудових ресурсів.

Окремого значення набуває трансформація потреб і очікувань працівників, що обумовлена посиленням ролі нематеріальних чинників, зміною ціннісних орієнтирів та підвищенням значущості безпеки, стабільності та соціальної захищеності. У таких умовах мотиваційні процеси виходять за межі традиційного економічного трактування і потребують розгляду як багатовимірне явище, що формується під впливом взаємодії різнорідних факторів.

З огляду на це, проблематика формування та розвитку мотиваційного механізму в умовах невизначеності набуває особливої актуальності, оскільки пов'язана з необхідністю пошуку нових підходів до управління трудовими ресурсами, здатних забезпечити ефективність функціонування економічних систем у складних і нестабільних умовах.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до напрямів науково-дослідної діяльності Державного біотехнологічного університету та пов'язана з виконанням наукової теми «Науково-методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних засадах» (номер державної реєстрації 0116U000001).

процесів. Значну увагу приділено питанням зміни структури мотивації працівників під впливом сучасних технологічних трансформацій, розвитку нових форм зайнятості та посиленню ролі соціально орієнтованих і морально-психологічних чинників у системі управління персоналом.

Отримані результати відповідають загальному напряму наукових досліджень університету у сфері аграрного менеджменту, розвитку трудового потенціалу та удосконалення управлінських механізмів функціонування аграрних підприємств.

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.** Рівень обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій визначається послідовністю побудови дослідження, логічною взаємопов'язаністю його структурних елементів та відповідністю застосованого методичного інструментарію поставленим завданням. У роботі простежується цілісний підхід до аналізу мотиваційного механізму, що дозволяє розглядати його як складну систему, сформовану під впливом економічних, соціальних і поведінкових чинників.

Сформульовані наукові положення мають достатній рівень аргументованості, оскільки ґрунтуються на узагальненні теоретичних підходів, їх осмисленні в контексті сучасних умов функціонування та подальшому розвитку з урахуванням факторів невизначеності. Такий підхід забезпечує внутрішню логічну узгодженість дослідження та дозволяє сформулювати обґрунтовані висновки.

Достовірність отриманих результатів підтверджується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що відповідають характеру досліджуваної проблематики. Поєднання теоретичного аналізу з емпіричними дослідженнями, зокрема використання статистичних даних та результатів опитувань, створює належну інформаційну базу та забезпечує підтвердження сформульованих положень.

Висновки та рекомендації логічно випливають із проведеного дослідження, відображають його результати та можуть бути використані як у подальших наукових розробках, так і в практичній діяльності, що свідчить про належний рівень їх обґрунтованості та достовірності.

**Ступінь наукової новизни одержаних результатів.** Отримані результати дослідження дозволяють по-новому поглянути на мотиваційний механізм як на систему, що не є статичною, а перебуває у постійній трансформації під впливом змін зовнішнього середовища. У роботі простежується прагнення відійти від традиційного спрощеного трактування мотивації та розглянути її як багатовимірний процес, у якому поєднуються економічні, соціальні та поведінкові аспекти. У цьому контексті важливим є уточнення співвідношення між мотиваційною системою та механізмом її реалізації, що дозволяє більш чітко розмежувати середовище формування мотивів і інструменти управлінського впливу.

Значущим результатом є відображення змін, які відбуваються у структурі мотиваційного механізму під впливом сучасних технологічних трансформацій. У дослідженні показано, що цифровізація, автоматизація виробничих процесів, впровадження біотехнологій, а також поява нових форматів зайнятості не лише

змінюють умови праці, але й формують нові складники мотивації. Це супроводжується трансформацією самих мотивів працівників, серед яких зростає роль соціально орієнтованих, безпекових та психологічних факторів, що особливо проявляється в умовах нестабільності та ризиків.

Окремої уваги заслуговує розширення меж аналізу мотиваційного механізму через врахування його взаємодії з інституційним середовищем. У роботі обґрунтовано, що ефективність мотиваційних процесів значною мірою визначається не лише внутрішніми управлінськими рішеннями, а й впливом державної політики, регіональних умов та можливостей міжнародної підтримки, що формують загальний контекст функціонування.

Відчутним є розвиток підходів до оцінки ефективності мотиваційного механізму, який виходить за межі традиційних показників. Запропоновано враховувати структуру соціальних пакетів, різноманітність стимулюючих виплат, рівень задоволеності працівників, а також можливості їх професійного розвитку, що дозволяє отримати більш повну картину функціонування мотиваційної системи. Важливим є також поєднання економічних результатів діяльності з характеристиками управління персоналом, що дозволяє розглядати мотивацію як інтегрований елемент загальної системи управління.

Запропоновані напрями розвитку мотиваційного механізму орієнтовані на практичне застосування та враховують необхідність оновлення умов праці, розвитку систем навчання і перепідготовки, розширення соціальних пакетів і підвищення ролі нематеріальних стимулів. При цьому підкреслюється важливість узгодження різних рівнів управлінського впливу - від індивідуальної мотивації до державного регулювання, що забезпечує комплексний характер реалізації запропонованих підходів.

Таким чином, отримані результати не лише доповнюють існуючі уявлення про мотиваційні процеси, а й формують більш гнучке та адаптивне бачення мотиваційного механізму, здатного функціонувати в умовах невизначеності та реагувати на сучасні виклики.

**Відповідність дисертації встановленим вимогам.** Побудова дисертаційної роботи свідчить про дотримання загальних вимог до структури наукових досліджень, а її зміст забезпечує послідовне та системне розкриття обраної тематики. Робота оформлена відповідно до встановлених стандартів і містить усі необхідні структурні елементи, що дозволяє розглядати її як завершене наукове дослідження.

У вступній частині сформульовано ключові параметри дослідження, зокрема визначено мету, завдання, об'єкт і предмет, обґрунтовано актуальність теми та окреслено методичну основу. Це створює чітке уявлення про спрямованість роботи та логіку її подальшого викладу.

Перший розділ виконує функцію теоретичного базису, в межах якого систематизовано підходи до розуміння мотиваційного механізму, визначено його структуру та основні складники, а також розкрито взаємозв'язки з іншими елементами системи управління. Важливо, що в цьому розділі сформовано методичну основу, яка використовується у подальших частинах дослідження.

Аналітичний характер другого розділу дозволяє оцінити стан мотиваційного механізму на практиці. У ньому досліджено економічні показники діяльності, рівень оплати праці, особливості структури мотиваційних процесів, а також проаналізовано їх вплив на результати діяльності та рівень задоволеності працівників. Це забезпечує фактичну базу для подальших узагальнень.

У третьому розділі реалізовано прикладний аспект дослідження, де сформовано напрями удосконалення мотиваційного механізму. Запропоновані підходи охоплюють питання розвитку кадрового потенціалу, покращення умов праці, удосконалення системи стимулювання, а також впровадження інноваційних рішень у сфері управління персоналом.

Варто відзначити, що всі структурні елементи роботи взаємопов'язані між собою та підпорядковані досягненню єдиної мети. Теоретичні положення, аналітичні результати та практичні рекомендації формують єдину логічну систему, що забезпечує завершеність дослідження.

У цілому дисертаційна робота відповідає встановленим вимогам за структурою, змістом та оформленням, що дозволяє розглядати її як цілісне та завершене наукове дослідження.

**Практичне значення результатів дослідження.** Практична значущість результатів дослідження полягає у їх спрямованості на вдосконалення механізмів управління трудовими ресурсами в аграрному секторі з урахуванням сучасних викликів. Запропоновані у роботі підходи дозволяють забезпечити більш гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища та підвищити ефективність функціонування мотиваційної системи.

Результати використані при формуванні системи мотивації працівників, зокрема при визначенні оптимального співвідношення між матеріальними та нематеріальними стимулами, розробці соціальних пакетів, організації професійного розвитку персоналу та впровадженні інноваційних форм організації праці. Це дозволяє підвищити рівень залученості працівників та забезпечити стабільність трудових колективів.

Методичні підходи до оцінки ефективності мотиваційного механізму можуть бути використані як інструмент моніторингу та аналізу стану мотиваційних процесів, що сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. Вони дозволяють враховувати не лише економічні показники, а й соціальні та поведінкові аспекти.

Отримані результати мають також потенціал для використання у науково-освітній сфері та можуть бути застосовані при розробці навчальних програм і методичних матеріалів.

**Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації.** Результати дисертаційного дослідження достатньою мірою представлені у відкритому друку, що свідчить про системний характер наукової роботи та послідовність формування її основних положень. Опубліковані праці автора відображають ключові аспекти дослідження, пов'язані з розвитком мотиваційного механізму, трансформацією мотиваційних процесів під впливом сучасних викликів та пошуком підходів до підвищення ефективності управління трудовими ресурсами.

Зміст наукових публікацій узгоджується з тематикою дисертації та відображає результати, отримані у процесі виконання дослідження.

Основні результати роботи пройшли апробацію у межах науково-практичних конференцій та інших наукових заходів, що забезпечило їх обговорення у професійному середовищі та підтвердило актуальність обраної проблематики. У цілому рівень оприлюднення та апробації результатів дисертаційного дослідження відповідає встановленим вимогам.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** Під час аналізу дисертаційної роботи встановлено, що її зміст відповідає принципам академічної доброчесності. Використання наукових джерел здійснюється з дотриманням вимог до цитування, що дозволяє ідентифікувати запозичені положення та відмежувати їх від власних результатів дослідження.

Структура роботи, характер викладу матеріалу та оформлення посилань свідчать про самостійність виконання дослідження. Ознак порушення академічної доброчесності, зокрема неправомірного запозичення або використання чужих результатів без належного посилання, не виявлено.

**Зауваження до дисертаційної роботи.** Не знижуючи загальної наукової цінності дисертаційного дослідження та практичного значення отриманих результатів, слід відзначити наявність окремих дискусійних положень і аспектів, що потребують додаткового обґрунтування:

1. У підрозділах 1.1 та 1.2 наявне помітне змістове дублювання окремих теоретичних положень. Зокрема, повторно розглядаються питання ролі мотивації у системі управління персоналом, впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на трудову поведінку працівників, а також взаємозв'язку мотивації із соціально-трудовими відносинами. Унаслідок цього початкова частина підрозділу 1.2 частково відтворює матеріал, уже висвітлений у підрозділі 1.1, що послаблює структурне розмежування між підрозділами та створює враження повторного повернення до вже розглянутих теоретичних положень.

2. Простежується невідповідність між задекларованими автором методологічними підходами та фактично проведеним аналізом. Наголошуючи на тому, що номінальне зростання заробітної плати саме по собі не свідчить про підвищення рівня життя та ефективності матеріальної мотивації, автор надалі обмежується переважно аналізом динаміки номінальної заробітної плати та її міжгалузевими порівняннями. Водночас дослідження реальної купівельної спроможності доходів, інфляційного впливу, структури витрат чи фактичних змін рівня життя працівників аграрної сфери у роботі фактично відсутнє, що істотно звужує аналітичну глибину зроблених висновків.

3. Автором використано недостатньо чітку класифікацію видів винагороди працівників, зокрема виокремлено винагороду «практичного характеру», зміст якої у тексті належним чином не конкретизовано. Така категорія не належить до поширених або усталених у теорії мотивації та управління персоналом, унаслідок чого залишається незрозумілим її відмежування від матеріальної, соціальної чи натуральної винагороди.

4. Узагальнено подано організаційні особливості управління персоналом в аграрних підприємствах. Зокрема, дослідження методів управління трудовою

