

ВІДГУК

офіційного опонента 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. Сучасний етап розвитку економічних систем характеризується не просто зростанням рівня невизначеності, а її якісною трансформацією у складну, багаторівневу та нелінійну характеристику середовища функціонування, що істотно змінює логіку управлінських процесів. У таких умовах особливої ваги набувають питання, пов'язані з переосмисленням ролі людського фактору, оскільки саме він виступає не лише ресурсом, а й активним носієм адаптивності, здатності до реагування та відтворення системи в умовах дестабілізації. Це зумовлює необхідність перегляду класичних теоретичних підходів до мотивації праці, які традиційно базувалися на припущенні відносної стабільності потреб, передбачуваності поведінки та лінійності впливу стимулів. Сучасні умови вимагають розгляду мотивації як складного динамічного процесу, що формується під впливом не лише економічних, але й соціальних, психологічних та інституційних чинників, причому значна частина з них має стохастичний характер. Особливо це проявляється в аграрному секторі, де поєднуються виробничі, природно-кліматичні та соціальні ризики, що формують специфічне середовище функціонування трудових відносин. У цьому контексті дослідження, спрямоване на обґрунтування теоретико-методичних засад розвитку мотиваційного механізму в умовах невизначеності, відповідає сучасному етапу розвитку економічної науки та відображає об'єктивну потребу у поглибленні категоріального апарату та уточненні змісту ключових понять. Важливо підкреслити, що робота виходить за межі традиційного описового підходу до мотивації, намагаючись

інтегрувати її у ширший контекст управління складними системами, що й визначає її актуальність у теоретичному вимірі.

Зв'язок роботи з науковими програми, темами, планами. Дисертаційне дослідження пов'язане з виконанням науково-дослідної тематики Державного біотехнологічного університету, що стосується науково-методологічного забезпечення підприємницької, маркетингової та логістичної діяльності підприємств агропродовольчого виробництва на інвестиційно-інноваційних засадах. Тематика дисертації органічно вписується у загальний напрям досліджень, оскільки охоплює проблематику управління трудовими ресурсами та розвитку мотиваційного механізму в умовах трансформації економічного середовища.

У межах зазначеної наукової теми автором досліджено теоретичні та методичні аспекти функціонування мотиваційного механізму аграрних підприємств, розкрито вплив факторів невизначеності на трансформацію мотиваційних процесів, а також обґрунтовано напрями їх удосконалення. Отримані результати доповнюють наукові напрацювання кафедральної та університетської тематики у сфері сучасного аграрного менеджменту та розвитку соціально-трудових відносин.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність. Ступінь обґрунтованості наукових положень, сформульованих у дисертаційному дослідженні, визначається насамперед логікою розвитку теоретико-методичного апарату та послідовністю переходу від загальних концептуальних засад до конкретних висновків і рекомендацій. У представленій роботі простежується прагнення до системного осмислення мотиваційного механізму як складного багаторівневого явища, що формується під впливом взаємодії економічних, соціальних і поведінкових чинників. Це дозволяє забезпечити належний рівень концептуальної узгодженості основних положень.

Важливо відзначити, що обґрунтування наукових результатів спирається на поєднання різних підходів - від класичних теорій мотивації до

сучасних інтерпретацій, які враховують фактори невизначеності та динамічності середовища. Така інтеграція теоретичних положень створює передумови для формування цілісного бачення досліджуваної проблематики.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що відповідають поставленим завданням. Застосування методів аналізу, узагальнення, порівняння та емпіричного дослідження дозволяє отримати результати, які мають належний рівень аргументованості.

У цілому наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються достатнім рівнем обґрунтованості та логічної завершеності, що дозволяє розглядати їх як такі, що відповідають вимогам до наукових досліджень даного рівня.

Ступінь наукової новизни одержаних результатів. Наукова новизна одержаних результатів полягає у формуванні цілісного підходу до розуміння мотиваційного механізму як складної динамічної системи, що трансформується під впливом сучасних умов невизначеності. У роботі поглиблено теоретичні засади дослідження шляхом уточнення змісту та співвідношення категорій, пов'язаних із мотиваційними процесами, зокрема розмежовано мотиваційну систему як сукупність чинників і мотиваційний механізм як інструмент їх практичної реалізації. Це дозволяє більш чітко інтерпретувати процеси формування трудової поведінки в сучасних умовах.

Важливим результатом є обґрунтування трансформації структури мотиваційного механізму, що проявляється у включенні нових складників, пов'язаних із впливом цифрових технологій, автоматизації виробничих процесів, розвитком біотехнологій, а також появою нових професій і поширенням дистанційних форм зайнятості. Поряд із цим у роботі акцентовано увагу на зміні мотиваційних орієнтирів працівників, зокрема посиленні ролі соціально орієнтованих мотивів, які формуються під впливом факторів невизначеності, ризиків і загроз, що виходять за межі суто економічних стимулів.

Суттєвим є також підхід до розгляду мотиваційного механізму у взаємозв'язку з системою соціально-трудова відносин та стратегічним розвитком, що дозволяє інтегрувати мотиваційні процеси у загальну логіку функціонування економічних систем. На відміну від традиційних підходів, у роботі обґрунтовано доцільність врахування взаємовпливу мотиваційних процесів і інституційного середовища, включаючи локальний, регіональний та державний рівні, а також роль міжнародної підтримки, що особливо актуалізується в умовах кризових і воєнних явищ.

Подальший розвиток отримали методичні засади формування та оцінки ефективності мотиваційного механізму. Зокрема, запропоновано розширення системи показників за рахунок урахування не лише рівня оплати праці та продуктивності, а й структури соціальних пакетів, різних форм матеріального стимулювання, морально-психологічних і соціально орієнтованих чинників, а також елементів самомотивації, пов'язаних із навчанням, підвищенням кваліфікації та кар'єрним розвитком. Удосконалено підходи до оцінки рівня задоволеності працівників шляхом використання інтегральних показників, що дозволяють комплексно оцінити ефективність мотиваційного механізму.

Окремого значення набуває розвиток підходів до оцінки можливостей формування мотиваційного механізму з позицій результативності діяльності, де прибутковість розглядається як основа матеріально-економічних стимулів, а якість управління персоналом - як база формування морально-психологічних складників. Такий підхід дозволяє поєднати економічні та поведінкові аспекти мотивації в єдиній аналітичній площині.

Подальшого розвитку набули напрями удосконалення мотиваційного механізму, які передбачають покращення умов праці, впровадження сучасних технологій, розвиток систем навчання і перепідготовки персоналу, розширення соціальних пакетів та їх адаптацію до потреб різних категорій працівників, а також посилення ролі морально-психологічних і соціальних стимулів. Важливою складовою є також обґрунтування необхідності узгодження різних типів управлінського впливу - від самомотивації до

управління на рівні підприємства та зовнішнього регулювання, що забезпечує комплексність впливу на мотиваційні процеси.

У сукупності це дозволяє сформувати нове бачення мотиваційного механізму як інтегрованої системи, здатної забезпечити ефективність функціонування в умовах невизначеності та сприяти адаптації економічних суб'єктів до сучасних викликів.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Зміст дисертаційної роботи характеризується логічною послідовністю викладу матеріалу та відповідає вимогам, що висуваються до наукових досліджень за відповідною спеціальністю. Структура роботи є обґрунтованою та відображає етапність дослідження - від теоретичного осмислення проблематики до формування практичних рекомендацій.

У першому розділі зосереджено увагу на теоретико-методичних засадах формування мотиваційного механізму. Розкрито його структуру, складники та чинники впливу, проаналізовано взаємозв'язки між мотиваційними процесами, оплатою праці та соціально-трудовами відносинами, а також сформовано методичну основу подальшого дослідження. Такий підхід створює необхідне підґрунтя для проведення аналітичної частини роботи.

Другий розділ присвячено оцінці ефективності функціонування мотиваційного механізму. У ньому проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності, рівень оплати праці, структуру та динаміку мотиваційних складників, а також досліджено вплив мотивації на продуктивність праці та рівень задоволеності працівників. Отримані результати дозволяють сформувати цілісне уявлення про стан мотиваційних процесів у сучасних умовах.

У третьому розділі обґрунтовано напрями розвитку та удосконалення мотиваційного механізму. Запропоновано підходи до покращення умов праці, розвитку кадрової політики, підвищення рівня матеріального стимулювання та формування соціальних пакетів, а також розроблено програмні заходи,

спрямовані на підвищення ефективності мотиваційних процесів з урахуванням різних типів управлінського впливу.

У цілому структура та зміст дисертації відповідають встановленим вимогам, забезпечують логічну завершеність дослідження та підтверджують його відповідність сучасним стандартам наукових робіт.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для удосконалення підходів до формування та реалізації мотиваційного механізму в аграрному секторі в умовах невизначеності. Запропоновані у роботі теоретико-методичні положення можуть бути покладені в основу розробки управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу.

Практична цінність результатів проявляється у можливості їх застосування на різних рівнях. На рівні господарюючих суб'єктів запропоновані підходи дозволяють удосконалити систему мотивації працівників через поєднання матеріальних, морально-психологічних і соціальних стимулів, а також через впровадження інноваційних форм організації праці. На рівні регіонального та державного управління результати можуть бути використані при формуванні політики у сфері соціально-трудових відносин та підтримки аграрного сектору.

Важливим є також можливість використання розроблених методичних підходів до оцінки ефективності мотиваційного механізму, що дозволяє здійснювати більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Запропоновані напрями удосконалення можуть бути адаптовані до конкретних умов функціонування та використані як інструмент підвищення результативності діяльності.

Отримані результати мають також прикладне значення у навчальному процесі, зокрема при викладанні дисциплін, пов'язаних із менеджментом, управлінням персоналом та соціально-трудовими відносинами.

Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. Основні результати дисертаційного дослідження достатньою мірою висвітлені у відкритому друку (5 наукових публікацій, зокрема 3 статті у фахових наукових виданнях України та 2 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій) та відповідають встановленим вимогам щодо апробації наукових положень. Наукові публікації автора охоплюють ключові аспекти дослідження.

Зміст опублікованих праць узгоджується зі структурою дисертаційного дослідження та відображає основні результати, отримані автором у процесі виконання роботи. Представлені публікації характеризуються тематичною цілісністю та логічним взаємозв'язком із науковими положеннями, сформульованими у дисертації.

Апробація результатів дослідження здійснювалася шляхом участі автора у науково-практичних конференціях та інших наукових заходах, де результати дослідження були представлені фаховій спільноті та пройшли наукове обговорення. Це підтверджує належний рівень апробації дисертаційної роботи та обґрунтованість отриманих результатів.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Аналіз змісту дисертаційної роботи та її оформлення свідчить про дотримання вимог академічної доброчесності. У тексті коректно наведено посилання на використані джерела, забезпечено належне цитування наукових праць та відокремлення власних результатів від запозичених положень.

Ознак неправомірного використання результатів інших авторів, запозичень без відповідного посилання або інших порушень академічної доброчесності у роботі не виявлено.

Зауваження до дисертаційної роботи. Попри загалом позитивне враження від дисертаційного дослідження, його теоретичної та практичної значущості, окремі положення роботи залишаються дискусійними або потребують додаткового уточнення й поглиблення, а саме:

1. У підрозділі 1.1 спостерігається певна порушеність логіки викладення теоретичного матеріалу. Після наведення загального визначення мотивації автор переходить до розгляду демотивуючих чинників, тоді як подальше розкриття сутності мотивів, стимулів, типів мотивації, мотиваційного процесу та еволюції теорій мотивації подається вже після цього блоку. Унаслідок цього структура підрозділу частково втрачає послідовність, а блок, присвячений демотиваторам, виглядає дещо передчасно введеним у теоретичний аналіз. Більш логічним видавалося б перенесення цього матеріалу до завершальної частини теоретичного розгляду мотивації як його сучасного розширення в умовах невизначеності.

2. У поданій на с. 56-57 системі показників аналізу мотивації трудової діяльності простежується певна неоднорідність критеріїв їх формування. До єдиного переліку включено показники мікроекономічного та макроекономічного рівнів, а також індикатори суспільної думки щодо державної соціально-економічної політики. Унаслідок цього запропонована система виглядає надмірно широкою та недостатньо структурованою з позицій практичного використання для оцінки саме мотиваційних процесів на рівні аграрного підприємства.

3. Після таблиці 2.1 автор робить висновок про те, що аграрний сектор України у 2025 році «зберіг масштаб і високу макроекономічну значущість», однак наведені у таблиці показники подані переважно у відокремленому вигляді без порівняння з попередніми періодами або довоєнними значеннями. Унаслідок цього представлена таблиця більше виконує описову, ніж аналітичну функцію, а сформульований висновок потребує додаткового порівняльного обґрунтування.

4. Попри акцентування уваги на безпековому складнику мотиваційного механізму в умовах війни, фактично відсутній чіткий алгоритм реалізації запропонованих заходів. Не розкрито механізм поєднання інституційних рішень макrorівня із внутрішніми процесами управління безпекою та мотивацією персоналу на рівні аграрного підприємства.

5. Рис. 3.3, присвячений адмініструванню трудової мотивації працівників, охоплює широкий спектр складових мотиваційного механізму, однак переважно відображає їх у статичному вигляді. У схемі недостатньо розкрито управлінську логіку взаємодії між окремими елементами, послідовність реалізації мотиваційних впливів та механізми зворотного зв'язку.

Водночас зазначені зауваження мають переважно дискусійний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи та не впливають на наукову цінність отриманих результатів.

Висновок. Дисертаційна робота Шевченка Олександра Григоровича на тему: «Мотиваційний механізм в системі менеджменту аграрних підприємств» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому на належному теоретичному, методичному та прикладному рівнях вирішено важливе науково-прикладне завдання, пов'язане з розвитком мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах невизначеності, трансформації соціально-трудових відносин та сучасних викликів функціонування аграрного сектору.

Отримані автором результати характеризуються науковою новизною, достатнім рівнем обґрунтованості та практичною значущістю. Зміст дисертації, її структура, рівень апробації результатів, повнота викладення у наукових публікаціях та відповідність принципам академічної доброчесності дозволяють зробити висновок про відповідність роботи встановленим вимогам.

Дисертація відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
Заслужений працівник освіти України



Підпис: *Нариса МАРМУЛЬ*
Засвідчую:
Нач. ВК *[Signature]*