

## **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.** Реалії функціонування аграрного сектору України в останні роки формують принципово нову конфігурацію економічного середовища, в якій традиційні підходи до управління персоналом поступово втрачають свою ефективність. Військові дії, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, вимушене переміщення населення, загрози життю і здоров'ю працівників створюють ситуацію, за якої трудова діяльність набуває не лише економічного, а й екзистенційного виміру. За таких умов змінюється сама природа мотивації, домінуючими стають потреби безпеки, стабільності, соціальної підтримки, що значною мірою витісняють класичні матеріальні стимули або ж трансформують їх сприйняття.

Додатковим чинником, який суттєво загострює проблематику, виступає дефіцит трудових ресурсів, спричинений мобілізаційними процесами, міграцією та демографічними втратами. Це змушує суб'єктів господарювання не лише шукати нові форми залучення працівників, а й переглядати підходи до їх утримання, підвищення лояльності та залученості. У цьому контексті мотиваційний механізм перестає бути інструментом короткострокового впливу і перетворюється на стратегічний елемент управління, що визначає здатність системи до відтворення і розвитку.

Зазначені обставини обумовлюють необхідність формування нових підходів до мотивації, які враховують не лише економічні результати діяльності, але й соціально-психологічний стан працівників, їх здатність функціонувати в умовах стресу та невизначеності. Саме тому дослідження, спрямоване на розвиток мотиваційного механізму аграрних підприємств із

урахуванням сучасних викликів, є своєчасним і має безпосереднє практичне значення. Воно відповідає реальним потребам аграрного сектору та відображає актуальні тенденції трансформації трудових відносин.

***Зв'язок роботи з науковими програми, темами, планами.***

Дисертаційне дослідження виконувалося відповідно до науково-дослідної теми Державного біотехнологічного університету «Науково-методологічне забезпечення підприємницької, маркетингової, логістичної діяльності підприємств агропродуктового комплексу та розвитку земельних відносин на інвестиційно-інноваційних засадах» (номер державної реєстрації 0116U000001).

Тематика роботи безпосередньо пов'язана з питаннями підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств через удосконалення системи управління трудовими ресурсами та адаптацію мотиваційного механізму до сучасних умов господарювання. У межах зазначеної наукової теми автором досліджено вплив цифровізації, автоматизації, змін у структурі зайнятості та факторів невизначеності на трансформацію мотиваційних процесів, а також обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління персоналом у сучасному аграрному секторі.

Отримані результати доповнюють наукові розробки, пов'язані з інноваційним розвитком агропродуктового комплексу та удосконаленням управлінських механізмів в умовах сучасних трансформацій.

***Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.*** Рівень обґрунтованості наукових положень і рекомендацій значною мірою визначається їх відповідністю реальним умовам функціонування аграрного сектору та здатністю відображати практичні аспекти управління трудовими ресурсами. У цьому контексті слід відзначити, що результати дослідження базуються на аналізі фактичних тенденцій розвитку галузі, що дозволяє забезпечити їх прикладну спрямованість та зв'язок із сучасними викликами.

Достовірність висновків підтверджується використанням емпіричних даних, а також застосуванням методів, які дозволяють оцінити як економічні, так і соціальні аспекти мотиваційних процесів. Важливо, що у дослідженні враховано вплив факторів невизначеності, які безпосередньо впливають на поведінку працівників та ефективність управлінських рішень, що підсилює практичну значущість отриманих результатів.

У цілому результати дослідження характеризуються достатнім рівнем достовірності та можуть бути використані в практиці управління, що свідчить про належний ступінь їх обґрунтованості.

***Ступінь наукової новизни одержаних результатів.*** Отримані в дослідженні результати відображають суттєве поглиблення уявлень про мотиваційний механізм як інструмент управління, що змінюється під впливом сучасних умов функціонування. У роботі уточнено змістове наповнення категорій, пов'язаних із мотиваційними процесами, завдяки розмежуванню мотиваційної системи як середовища формування мотивів і мотиваційного механізму як способу їх реалізації в управлінській практиці. Це дозволяє більш чітко інтерпретувати процес переходу від внутрішніх спонукань працівника до конкретних результатів його діяльності.

Принципово новим є підхід до трактування змін у структурі мотиваційного механізму, які розглядаються як наслідок технологічних і організаційних трансформацій. У дослідженні показано, що впровадження цифрових рішень, автоматизації та біотехнологій, а також поширення дистанційної зайнятості не лише змінюють умови праці, а формують нові елементи мотиваційної системи. Паралельно обґрунтовано виникнення нових груп мотивів, зокрема соціально орієнтованих, які посилюються під впливом факторів невизначеності та ризиків, що змінює пріоритети у трудовій поведінці.

Окремим результатом є розширення підходу до розгляду мотиваційного механізму через включення його взаємозв'язків із системою соціально-трудових відносин та стратегічними орієнтирами розвитку. У цьому контексті

доведено доцільність врахування впливу інституційного середовища, включаючи державний і регіональний рівні, а також міжнародні програми підтримки, що формують додаткові умови для функціонування мотиваційних процесів.

Суттєвого розвитку набули методичні засади оцінки ефективності мотиваційного механізму. У роботі запропоновано розширити систему оцінювання шляхом включення показників, які відображають не лише рівень оплати праці та продуктивності, а й структуру соціальних пакетів, різноманітність стимулюючих виплат, рівень задоволеності працівників, а також їх можливості щодо навчання, перепідготовки та кар'єрного зростання. Використання інтегрального підходу дозволяє більш комплексно оцінити стан мотиваційної системи.

Удосконалено також підхід до визначення передумов формування мотиваційного механізму, де фінансові результати діяльності розглядаються як основа матеріального стимулювання, а організаційні та управлінські характеристики - як фактори формування морально-психологічних і соціальних складників. Така інтерпретація забезпечує поєднання економічних і поведінкових аспектів у межах єдиного аналітичного підходу.

Подальшого розвитку набули напрями удосконалення мотиваційного механізму, які передбачають впровадження інноваційних підходів до організації праці, розширення можливостей навчання та розвитку персоналу, формування альтернативних соціальних пакетів, а також посилення ролі нематеріальних стимулів. Важливим є також урахування різних рівнів управлінського впливу - від індивідуальної мотивації до управління на рівні підприємства та зовнішнього регулювання, що забезпечує комплексність реалізації запропонованих рішень.

У сукупності отримані результати формують новий підхід до побудови мотиваційного механізму, орієнтований на його функціонування в умовах невизначеності та здатність забезпечувати адаптацію системи до сучасних викликів.

***Відповідність дисертації встановленим вимогам.*** Побудова дисертаційної роботи свідчить про дотримання загальноприйнятої логіки наукового дослідження, де кожен структурний елемент виконує чітко визначену функцію. Послідовність викладу матеріалу дозволяє простежити перехід від теоретичного осмислення проблеми до її практичного вирішення.

Перший розділ формує концептуальну основу дослідження. У ньому систематизовано підходи до розуміння мотиваційного механізму, розкрито його внутрішню структуру та взаємозв'язки з іншими елементами системи управління. Значна увага приділена питанням взаємодії мотивації з оплатою праці та соціально-трудовими відносинами, що дозволяє комплексно підійти до досліджуваної проблематики.

Аналітичний блок роботи представлений у другому розділі, де досліджено фактичний стан мотиваційного механізму. Проаналізовано рівень заробітної плати, ефективність діяльності, структуру мотиваційних складників, а також проведено оцінку задоволеності працівників. Це створює основу для формування обґрунтованих висновків і подальших пропозицій.

Третій розділ має прикладну спрямованість і містить розроблені напрями удосконалення мотиваційного механізму. У ньому відображено підходи до підвищення ефективності управління персоналом через покращення умов праці, розвиток кадрової політики, удосконалення системи матеріального стимулювання та впровадження інноваційних заходів.

Загалом зміст дисертації є структурованим, логічно узгодженим і відповідає встановленим вимогам до наукових робіт, що підтверджує її завершеність та цілісність.

***Практичне значення результатів дослідження.*** Практичне значення результатів дослідження визначається їх орієнтацією на вирішення конкретних завдань управління трудовими ресурсами в умовах нестабільного середовища. Запропоновані підходи дозволяють адаптувати мотиваційний механізм до сучасних викликів, зокрема дефіциту трудових ресурсів, зміни структури зайнятості та зростання ролі нематеріальних чинників.

Результати дослідження безпосередньо використані в діяльності аграрних підприємств при формуванні кадрової політики, удосконаленні системи стимулювання працівників, розробці соціальних пакетів та організації навчання і перепідготовки персоналу. Практичну цінність становлять рекомендації щодо поєднання різних форм мотивації, що дозволяє підвищити рівень залученості та продуктивності працівників.

Особливу значущість мають підходи до оцінки ефективності мотиваційного механізму, які дають можливість керівництву отримувати більш об'єктивну інформацію про стан мотиваційних процесів і своєчасно коригувати управлінські рішення. Це створює передумови для підвищення стабільності функціонування підприємств.

Окрім практичного використання у виробничій діяльності, результати можуть бути застосовані при розробці програм підтримки аграрного сектору, а також у процесі підготовки фахівців у сфері менеджменту.

***Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації.*** Результати дисертаційного дослідження отримали належне висвітлення у відкритому друку, що свідчить про їх послідовне формування та опрацювання у процесі виконання роботи. Автором опубліковано 5 наукових праць, з яких: 3 статті у фахових наукових виданнях України та 2 публікації у матеріалах науково-практичних конференцій.

У наукових публікаціях автора відображено як теоретичні аспекти дослідження мотиваційного механізму, так і питання його практичного удосконалення в умовах сучасних трансформацій аграрного сектору.

Тематика опублікованих праць відповідає основним напрямкам дисертаційного дослідження та охоплює проблематику цифровізації, трансформації трудових відносин, зміни структури мотивації працівників і розвитку сучасних підходів до управління персоналом. Це дозволяє говорити про достатню повноту представлення результатів у науковому просторі.

Основні положення дисертації пройшли апробацію під час участі автора у науково-практичних конференціях, де результати дослідження були

представлені на обговорення науковій спільноті. Така апробація сприяла уточненню окремих положень та підтверджує наукову і практичну значущість отриманих результатів.

***Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.***

Зміст дисертаційної роботи та характер використання наукових джерел свідчать про дотримання принципів академічної доброчесності. У роботі простежується коректне використання наукових матеріалів із належним оформленням посилань, що дозволяє чітко відмежувати власні результати автора від положень, запозичених із наукових джерел.

Порушень, пов'язаних із некоректним цитуванням, привласненням чужих результатів або іншими проявами недоброчесності, у роботі не встановлено.

***Зауваження до дисертаційної роботи.*** Високо оцінюючи рівень проведеного дослідження, обґрунтованість наукових результатів та практичну спрямованість роботи, вважаємо за доцільне звернути увагу на окремі положення, що мають дискусійний характер:

1. У таблиці 1.1 класифікація інструментів мотивації праці має окремі ознаки змішування критеріїв групування, унаслідок чого деякі інструменти частково дублюються або можуть одночасно належати до кількох груп. Зокрема, соціальний пакет, підтримка працівників у кризових ситуаціях чи компенсаційні виплати мають ознаки як соціально орієнтованих, так і фінансових стимулів непрямої дії. Унаслідок цього класифікація певною мірою втрачає чіткість розмежування між окремими групами мотиваційних інструментів.

2. У наведеному в підрозділі 1.3 описі мотиваційного механізму простежується недостатнє розмежування інструментів мотивації відповідно до ієрархії потреб працівників. Поряд із базовими потребами безпеки, енергозабезпечення та фізичного виживання автор одночасно розглядає участь

працівників у власності підприємства, Lean-підходи, 5S, інноваційне навчання та інші інструменти вищого рівня мотивації. Такий підхід, на наш погляд, виглядає дещо відірваним від реальних умов функціонування аграрних підприємств у період воєнної нестабільності, оскільки в умовах домінування базових і безпекових потреб саме вони, відповідно до логіки теорії А. Маслоу, визначають мотиваційну поведінку працівника значно більшою мірою, ніж інструменти самореалізації чи корпоративної залученості.

3. У роботі справедливо акцентовано увагу на суттєвій диференціації фінансових можливостей великих агрохолдингів, середніх і малих аграрних підприємств, однак цей аспект не отримав належного подальшого аналітичного розвитку. Переважна частина висновків щодо можливостей підтримання матеріальної мотивації персоналу сформульована на узагальненому галузевому рівні без достатнього розмежування умов функціонування різних груп аграрних підприємств. Унаслідок цього специфіка формування мотиваційного механізму залежно від масштабу діяльності та фінансової спроможності підприємств розкрита недостатньо повно.

4. Окремі положення щодо формування базової заробітної плати мають надто загальний і декларативний характер. Зокрема, твердження про те, що базова заробітна плата має бути «достатньою» для залучення кваліфікованих працівників, а її частка у доході — не «надмірною», не супроводжуються чіткими критеріями оцінювання або кількісними орієнтирами.

5. У роботі слушно акцентовано увагу на доцільності використання КРІ-орієнтованих систем оплати праці для управлінського та інженерно-технічного персоналу. Водночас конкретизація ключових показників ефективності, покладених в основу такої системи, подається значно пізніше по тексту, що дещо порушує логіку сприйняття матеріалу та ускладнює цілісне розуміння запропонованих підходів на етапі їх первинного представлення.

Висловлені зауваження та побажання не зменшують наукової та практичної значущості дисертаційного дослідження, а окремі з них можуть бути предметом подальших наукових пошуків автора.

**Висновок.** Дисертаційне дослідження Шевченка Олександра Григоровича присвячене актуальній та суспільно значущій проблематиці розвитку мотиваційного механізму аграрних підприємств в умовах воєнної нестабільності, кадрового дефіциту та трансформації системи управління персоналом. Робота характеризується цілісністю авторського підходу, достатнім рівнем теоретичного узагальнення та прагненням поєднати класичні підходи до мотивації із сучасними викликами функціонування аграрного сектору. У дисертації сформульовано низку положень, що мають елементи наукової новизни, обґрунтовано практичні напрями вдосконалення мотиваційного механізму та запропоновано підходи до оцінювання задоволеності працівників працею. Результати дослідження мають прикладне значення для аграрних підприємств та можуть бути використані у практиці управління персоналом.

За своїм змістом, рівнем виконання та відповідністю встановленим вимогам дисертаційна робота відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. (зі змінами), а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
завідувачка кафедри економіки підприємства  
та організації бізнесу Харківського

національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця



Тетяна Власенко