

Разовий спеціалізований вченій
раді ДФ 073.63.26
Національного транспортного
університету

РЕЦЕНЗІЯ

**доктора економічних наук, професора, професора кафедри
економіки Національного транспортного
університету Гречан Алли Павлівни
на дисертаційну роботу Голобородька Гліба Ярославовича на тему
«Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку
транспортного підприємства», подану на здобуття ступеня доктора
філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 - Менеджмент**

Актуальність теми дослідження. та її зв'язок з науковими програмами. Виконана Голобородьком Г.Я. дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» присвячена розв'язанню актуального наукового завдання - формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств в умовах трансформаційних змін, цифровізації та нестабільності зовнішнього середовища.

У контексті масштабних геополітичних викликів, руйнування традиційних логістичних ланцюгів та необхідності повоєнного відновлення радикальна трансформація вітчизняних підприємств і забезпечення ними інноваційного розвитку набуває вирішального значення для реалізації стратегічних завдань. Особливої актуальності це набуває для транспортної галузі, яка є стратегічним фундаментом національної економіки, забезпечуючи її обороноздатність та інтеграцію до європейського простору.

Ефективне впровадження інновацій у діяльність транспортних підприємств безпосередньо залежить від гнучкості та швидкості прийняття управлінських рішень. Традиційні підходи до управління персоналом та застарілі форми мотивації часто виявляються неефективними в умовах високої



невизначеності, цифровізації та постійних змін. У цьому контексті надзвичайно важливим елементом мотиваційного механізму стає децентралізація управління та делегування повноважень: надання працівникам більшої автономії, відповідальності та права самостійно приймати рішення виступає потужним внутрішнім стимулом для прояву творчої ініціативи, підвищення інтелектуальної активності та залученості персоналу до процесів генерування і впровадження інновацій. Саме тому виникає об'єктивна потреба у розробці та впровадженні комплексного, гнучкого й адаптивного мотиваційного механізму, який би чітко узгоджував особисті інтереси працівників зі стратегічними цілями інноваційного розвитку підприємства.

Актуальність обраного автором напряму дослідження зумовлена наявністю низки суперечностей між:

- об'єктивною потребою транспортних підприємств у безперервному інноваційному оновленні та реальним рівнем залученості й вмотивованості персоналу до цих процесів в умовах жорсткої вертикалі управління;

- наявним теоретико-методологічним базисом менеджменту інновацій та недостатністю прикладних інструментів формування сучасних ефективних мотиваційних механізмів;

- необхідністю підвищення оперативності управління та розробкою чітких методичних підходів до визначення меж, умов і оцінки ефективності відповідних інструментів мотивації інноваційної діяльності.

Враховуючи вище викладене, науковий пошук автора, спрямований на розвиток теоретичного обґрунтування та розробку практичних рекомендацій щодо формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства в сучасних умовах, є надзвичайно своєчасним, має важливе теоретико-методичне і практичне значення для спеціальності 073 «Менеджмент».

Дисертаційна робота виконувалася в рамках науково-дослідної роботи кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету «Управління та адміністрування

для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпекових умовах» (номер державної реєстрації 0122U201482, термін виконання: 2023-2027 рр.), де автором досліджено особливості формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств на основі делегування повноважень в умовах трансформаційних змін та кризових явищ.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи. Ознайомлення зі змістовим наповненням дисертації та публікаціями автора дозволяє зробити висновок про те, що наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в роботі, мають належний ступінь обґрунтованості. Вони аргументовано підтверджуються ґрунтовним аналізом вітчизняних та зарубіжних наукових праць у сферах загального менеджменту, управління інноваціями, теорії мотивації та організаційної поведінки, а також відповідних нормативно-правових й аналітичних матеріалів.

Достовірність результатів дослідження забезпечується комплексним використанням міждисциплінарного, системного, процесного, функціонального, інституційного та емпіричного підходів, що дозволило глибоко дослідити архітектуру мотиваційного механізму. У роботі повною мірою враховано положення сучасних теорій менеджменту, загальної концепції цифрового розвитку, а також сучасних моделей гнучкого управління, які забезпечують глибоке розуміння природи інноваційного розвитку транспортної галузі та ролі делегування повноважень в умовах цифровізації.

Додатковим підтвердженням наукової зрілості роботи є адекватний підбір та аналіз значного масиву офіційного статистичного, корпоративного та фактологічного матеріалу щодо функціонування транспортних підприємств, реального стану впровадження ними управлінських і технологічних інновацій, а також практики мотивації персоналу. Усі основні теоретичні напрацювання та практичні рекомендації здобувача пройшли успішну апробацію на науково-

практичних конференціях і були впроваджені в діяльність суб'єктів господарювання, що підтверджує їх цінність для спеціальності 073 «Менеджмент».

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота Голобородька Гліба Ярославовича «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства» за структурою та змістом є логічною і відповідає поставленим завданням. Вона складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг наукової роботи становить 269 сторінок. Робота містить: 39 таблиць; 36 рисунків; 9 додатків, що розміщені на 25 сторінках; список використаних джерел, який складається із 207 позицій на 25 сторінках.

Структура роботи містить три розділи: 1). Теоретико-методичні засади інтеграції інноваційного розвитку та мотивації персоналу транспортних підприємств; 2). Аналіз впливу мотиваційного механізму на інноваційний розвиток транспортних підприємств; 3). Методичні основи реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства.

У першому розділі (с. 22-89) узагальнено та поглиблено теоретичні засади мотивації персоналу, інноваційного розвитку підприємства й мотиваційного механізму. Уточнено сутність мотивації як багаторівневого управлінського процесу, спрямованого на узгодження потреб і цілей працівників із стратегічними цілями підприємства, а також систематизовано сучасні підходи до трактування інноваційного розвитку, який розглядається як комплексний процес формування інноваційного потенціалу, розвитку інноваційної культури та інтеграції інновацій у систему стратегічного управління.

Обґрунтовано взаємозв'язок між мотивацією персоналу та інноваційним розвитком підприємства, доведено визначальну роль мотиваційного впливу у формуванні інноваційного потенціалу, підтримці інноваційних процесів,

подоланні опору змінам і розвитку інноваційної культури. Встановлено, що ефективний мотиваційний механізм має забезпечувати узгодження стратегічних цілей підприємства, індивідуальних цілей працівників та інструментів управлінського впливу, а його результативність залежить від рівня розвитку підприємства, організаційної структури, корпоративної культури й адаптивності системи управління.

Окрему увагу приділено організаційним аспектам забезпечення інноваційного розвитку. Доведено, що створення середовища, яке стимулює ініціативність, відповідальність і залученість персоналу до прийняття управлінських рішень, є необхідною умовою успішної реалізації інноваційних змін. При цьому делегування повноважень обґрунтовано як важливу складову мотиваційного механізму, що сприяє підвищенню ефективності діяльності персоналу та підтримці інноваційного розвитку підприємства.

У другому розділі (с.90-151) представлено результати аналізу сучасного стану транспортної галузі України, які засвідчили, що її розвиток у 2019-2024 рр. відбувався під впливом пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, це спричинило скорочення обсягів перевезень, руйнування інфраструктури, кадрові втрати та зниження інвестиційної активності. Водночас встановлено ознаки поступової адаптації галузі до кризових умов, а також визначено основні чинники, які стримують інноваційний розвиток підприємств, серед яких нестача фінансових і кадрових ресурсів, організаційний опір змінам та недостатній рівень мотивації персоналу.

Обґрунтовано доцільність використання автотранспортної підгалузі як базового об'єкта дослідження, оскільки саме вона найбільшою мірою характеризується гнучкістю, високою потребою в адаптивних управлінських рішеннях і значними кадрово-мотиваційними викликами. Встановлено, що існуючі мотиваційні практики переважно мають фрагментарний характер і зосереджені на матеріальному стимулюванні, тоді як сучасні умови вимагають формування комплексних мотиваційних механізмів, орієнтованих на

утримання персоналу, цифровізацію управління та підвищення адаптивності підприємств.

За результатами дослідження визначено особливості мотивації різних категорій персоналу автотранспортних підприємств, обґрунтовано пріоритетність спрямування мотиваційного механізму на управлінський та адміністративний персонал як основних носіїв інноваційних змін. Розроблено концептуальну схему мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, яка інтегрує проблеми функціонування, цілі інноваційного розвитку, мотиваційні інструменти, ресурсне забезпечення та очікувані результати, що створює теоретико-методичне підґрунтя для його практичного впровадження.

У третьому розділі (с.152-213) сформовано мотиваційний механізм інноваційного розвитку транспортного підприємства як комплексну циклічну систему управління, яка поєднує мотиваційні інструменти, управлінські функції, моніторинг та контури зворотного зв'язку. Розроблено його структурно-логічну схему на основі інтеграції теоретичних засад, сфери управлінського впливу, інструментів інноваційного розвитку та механізмів оцінювання результатів, яка спрямована на забезпечення адаптивності і можливості безперервного вдосконалення.

Обґрунтовано доцільність використання делегування повноважень як важливого інструменту мотиваційного механізму, що сприяє поширенню інноваційних практик, підвищенню відповідальності, залученості персоналу та ефективності управління за відносно невисоких витрат. Запропоновано методичний підхід до реалізації мотиваційного механізму, який охоплює послідовні етапи діагностики, постановки цілей, впровадження, моніторингу, коригування управлінських рішень та оцінювання отриманих результатів.

Розроблено науково-методичний підхід до оцінювання ефективності делегування в системі мотиваційного механізму на основі інтегрального показника зрілості делегування (DMI) та апарату нечіткої логіки. Він дозволяє враховувати складність поведінкових і мотиваційних характеристик персоналу

та неповноту управлінських даних. Крім того, запропоновано концепцію програмного забезпечення Delegation, призначеного для моніторингу процесів делегування, розрахунку показника DMI, візуалізації результатів та аналізу ефективності управлінських і мотиваційних практик транспортного підприємства.

В межах усіх розділів і підрозділів дисертації простежується логічно послідовне та обгрунтоване виконання поставленого теоретико-практичного завдання. Отже, можна зробити висновок про те, що дисертація є завершеною науково-дослідною роботою із логічно зв'язною, цілісною композицією, науковим стилістичним наповненням та авторською манерою викладення матеріалу.

Наукова новизна результатів дослідження. Наукова новизна результатів, отриманих у дисертації Голобородька Гліба Ярославовича, полягає у вирішенні актуального науковоприкладного завдання щодо формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств, що забезпечує узгодження мотиваційних процесів, управлінської взаємодії та делегування повноважень у системі управління підприємством в умовах трансформаційних змін. Проведене дослідження дозволило отримати певні наукові результати, висновки та узагальнення, серед яких на особливу увагу заслуговують пункти наукової новизни, що стосуються:

- удосконалення структурно-логічної моделі мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, яка інтегрує цілі мотиваційної політики, інструменти управлінського впливу, результати інноваційної діяльності та механізми адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища і забезпечує узгодженість мотиваційних процесів, управлінської взаємодії та інноваційного розвитку підприємства;

- удосконалення оцінювання ефективності діяльності транспортних підприємств шляхом запропонування методичного підходу з використанням інтегрального показника, який враховує вплив мотиваційних чинників на результати інноваційного розвитку та базується на взаємозв'язку мотиваційних

процесів, рівня делегування повноважень і результативності управлінської діяльності.

-удосконалення методичного підходу до впровадження делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, який забезпечує узгодження розподілу відповідальності, управлінської взаємодії та мотиваційного впливу на персонал відповідно до потреб і завдань інноваційного розвитку підприємства.

- розвинення понятійно-категоріального апарату шляхом уточнення змісту категорій «мотиваційний механізм» і «делегування повноважень» у контексті інноваційного розвитку. Запропоновано мотиваційний механізм визначити як цілісну управлінську систему зі встановленою структурою та циклічним характером функціонування, що охоплює формування, реалізацію, оцінювання та коригування мотиваційного впливу на персонал. Делегування повноважень рекомендовано розглядати як управлінський процес створення керівником умов для мотивованого виконання працівниками професійних функцій, прояву ініціативності та впровадження інновацій за умови розподілу відповідальності між учасниками управлінської взаємодії.

- подальшого розвитку методичного забезпечення діагностики та налаштування процесів делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку, яке ґрунтується на комплексному врахуванні взаємозв'язку підзвітності, відповідальності, управлінського авторитету, а також узгодженості завдань, ресурсного забезпечення й організаційних обмежень.

Практичне значення результатів дослідження. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання пропозицій для забезпечення інноваційного розвитку підприємств внаслідок формування ефективного мотиваційного механізму. Результати дослідження впроваджені у діяльність цілої низки інституцій, серед яких ТОВ «ІРТРАНС» (Акт впровадження від 08 червня 2025 року), ТОВ «Транс Буд» (Акт впровадження від 28 червня 2025 року), ТОВ «Юридична фірма «ДІЯ» (Акт впровадження

від 20 липня 2025 року). Також основні науково-методичні положення дисертаційної роботи впроваджено в навчальний процес кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету при викладанні дисциплін «Управління персоналом» та «Менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та дисципліни «Управління змінами та комунікаціями в організаціях» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (Акт впровадження № 319/01-08 від 18.05.2026 р.).

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих автором працях. Теоретико-прикладні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи, що містять визначені елементи наукової новизни, повною мірою знайшли відображення у 14 наукових працях, із яких 4 виконано у співавторстві, загальним обсягом 6,32 друк. арк., з них: 6 статей у наукових фахових виданнях України категорії «Б» та 8 публікацій апробаційного характеру у матеріалах всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій. Кількість і рівень наукових публікацій відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії та забезпечують належну апробацію одержаних результатів.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу, її наукову новизну, теоретичну та практичну цінність загалом, поряд із зазначеними вище вагомими результатами слід наголосити, що в роботі мають місце окремі положення, які є дискусійними та потребують обговорення.

1. Запропоноване автором визначення мотивації (с.27) є змістовним і комплексним, однак дискусійним видається включення до нього етапу постановки перед працівником персональних цілей. Такий підхід фактично ототожнює мотивацію з процесом управління за цілями, тоді як в сучасній теорії менеджменту постановка цілей зазвичай розглядається як окрема управлінська функція, а мотивація - як процес формування внутрішнього

спонукання до їх досягнення. У зв'язку з цим доцільно було б чіткіше розмежувати власне мотиваційний процес і управлінські процедури постановки цілей.

2. Незважаючи на безперечну актуальність дослідження делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму, певною мірою поза увагою автора залишилися інші інструменти мотивації персоналу, які також можуть суттєво впливати на інноваційний розвиток підприємства. Їх більш детальне дослідження сприяло б розширенню практичної цінності роботи.

3. На с. 104 автор зазначає, що «на рис. 2.2 схематично відображено ключові фактори виникнення мотиваційного механізму, що безпосередньо пов'язані зі станом розвитку транспортної галузі України впродовж 2019-2025 рр.». Вважаю, що дискусійним є формулювання «фактори виникнення мотиваційного механізму», оскільки мотиваційний механізм є елементом системи управління підприємством, що не виникає ситуативно, а формується та трансформується під впливом зовнішнього середовища. У зв'язку з цим доцільніше використовувати терміни «чинники формування» або «умови трансформації» мотиваційного механізму. Крім того, спостерігається певна неузгодженість між положеннями анотації, де серед ключових детермінант дослідження зазначено цифровізацію (с.2), та змістом рисунка 2.2 (с.105), де цей фактор не отримав належного відображення, що дещо звужує повноту представленої концептуальної моделі.

4. Вважаю некоректним формулювання завдання мотиваційного механізму на с. 155 («Завдання мотиваційного механізму інноваційного розвитку полягає у забезпеченні ефективного впровадження обраних інструментів інноваційного розвитку в діяльність підприємства шляхом визначення відповідних управлінських заходів, формування необхідних бізнес-процесів та організації системи моніторингу на основі метрик, пов'язаних із стратегічними цілями підприємства»), оскільки в ньому недостатньо конкретизовано, у чому саме полягає забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Автор акцентує увагу на впровадженні управлінських

інструментів, формуванні бізнес-процесів та моніторингу, однак не розкриває, яким чином ці дії трансформуються у результати інноваційного розвитку, що певною мірою звужує змістовне наповнення заявленої мети.

5. На с.164 (р.3.3 представлена запропонована автором структурно-логічна модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства). Але кінцевим спрямування даної моделі зазначено підвищення ефективності діяльності підприємства, а не інноваційний розвиток. Безумовно, ці цілі не є ідентичними.

Загалом, вищезазначені зауваження носять здебільшого дискусійний характер, не применшують наукової та практичної цінності результатів дослідження і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

У дисертаційній роботі Голобородька Гліба Ярославовича на тему «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства» ознак академічного плагіату не виявлено. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Загальний висновок про дисертаційну роботу.

Дисертація Голобородька Гліба Ярославовича на тему «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства» виконана на достатньо високому науково-теоретичному рівні, а одержані автором в процесі дослідження результати характеризуються науковою новизною та мають теоретичну і практичну цінність. Наукова робота за своїм змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 08.04.2025 р. № 426), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12

січня 2017 р. № 40, та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а сам автор Голобородько Гліб Ярославович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

професор кафедри економіки

Національного транспортного університету

доктор економічних наук, професор



Алла ГРЕЧАН

