

Рішення
разової спеціалізованої вченої ради ДФ 073.63.26
про присудження ступеня доктора філософії

Здобувач ступеня доктора філософії Гліб ГОЛОБОРОДЬКО

(власне ім'я, прізвище здобувача)

1988 року народження, громадянин України,
 (назва держави, громадянством якої є здобувач)

освіта вища:

закінчив у 2011 році Київський університет імені Бориса Грінченка,
 (найменування закладу вищої освіти)

за спеціальністю 8.000009 «Управління навчальним закладом»,
здобув освітній ступінь магістра
 (за дипломом)

закінчує у 2026 році навчання в аспірантурі Національного транспортного університету,
 (найменування закладу вищої освіти)

виконав акредитовану освітньо-наукову програму «Управління та адміністрування».

Разова спеціалізована вчена рада, утворена наказом ректора Національного транспортного університету, Міністерства освіти і науки України, м. Київ
 (повне найменування закладу вищої освіти (наукової установи), підпорядкування (у родовому відмінку), місто)

від «08» червня 2026 року № 67/34 у складі:

Голови разової

спеціалізованої вченої ради – Олени ЛОЖАЧЕВСЬКОЇ,
доктора економічних наук, професора,
 (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
завідувачки кафедри менеджменту
Національного транспортного університету;
 (посада, місце роботи)

Рецензентів –

Алли ГРЕЧАН,
доктора економічних наук, професора,
 (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
професора кафедри економіки
Національного транспортного університету;
 (посада, місце роботи)

Ірини ТАРНОВСЬКОЇ,
кандидата економічних наук, доцента,
 (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
доцента кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Національного транспортного університету;
 (посада, місце роботи)

Офіційних опонентів –

Вікторії ЧОБИТОК,
доктора економічних наук, професора,
 (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
завідувачки кафедри маркетингу
та торговельного підприємництва
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна
 (посада, місце роботи)

Наталії ТЮХТЕНКО,
доктора економічних наук, професора,
 (власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
професора кафедри менеджменту та інновацій,
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
 (посада, місце роботи)

на засіданні «05» серпня 2026 року прийняла рішення про присудження ступеня доктора філософії з галузі знань Управління та адміністрування,
(галузь знань)

Глібу ГОЛОБОРОДЬКУ

(власне ім'я, прізвище здобувача у давальному відмінку)

на підставі публічного захисту дисертації на тему:

«Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств»
(назва дисертації)

за спеціальністю 073 Менеджмент
(код і найменування спеціальності (спеціальностей) відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти)

Дисертацію виконано у Національному транспортному університеті
(до реорганізації – Державному університеті інфраструктури і технологій)
(найменування закладу вищої освіти (наукової установи),

Міністерства освіти і науки України, м. Києва
(підпорядкування, місто)

Науковий керівник Євгенія ОСИПОВА, кандидат економічних наук, доцент,
(власне ім'я, прізвище, науковий ступінь, вчене звання,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Національного транспортного університету
(посада, місце роботи)

Дисертацію подано у вигляді спеціально підготовленого рукопису, в якому отримані нові науково обгрунтовані результати, спрямовані на вирішення важливого науково-практичного завдання з формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств шляхом інтеграції інструментів мотивації персоналу в систему управління підприємством.

Дисертацію виконано державною мовою.

Дисертаційна робота в обсязі 7,5 авторських аркушів основного тексту є завершеним науковим дослідженням виконаним у відповідності до «Вимог до оформлення дисертації» (Наказ Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40) та відповідає специфіці галузі знань Управління та адміністрування.

Здобувач має 14 наукових публікацій за темою дисертації, з них:

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації та відповідають п. 8 Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44:

1. Осипова, Є. Л., Голобородько, Г. Я. Формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу. *Economic Synergy*. Київ, 2023. 4. 110–127. DOI: 10.1007/s11223-024-00609-9 (наукове фахове видання України).

Здобувачеві належать результати дослідження сутності поняття «мотиваційний механізм», аналізу підходів до формування інструментарію мотивації працівників, а також розробка підходу до впровадження мотиваційного механізму на різних стадіях життєвого циклу підприємства.

2. Голобородько Г. Я. Делегування повноважень як інструмент інноваційного розвитку організації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-86 (наукове фахове видання України).

3. Голобородько Г. Я. Особливості формування та практичної реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах. *Український економічний часопис*. 2024. Вип. 7. С. 26-33 DOI: 10.32782/2786-8273/2024-7-4 (наукове фахове видання України).

4. Голобородько Г. Я. Стан, виклики та перспективи інноваційного розвитку транспортної галузі України: роль мотиваційних механізмів. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 92. С. 116–124. DOI: 10.32782/bses.92-17 (наукове фахове видання України).

5. Голобородько Г. Я., Осипова Є. Л. Взаємодія мотивації персоналу і делегування повноважень як фактору інноваційного розвитку підприємства. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. (2025). 2(6). 164-173. DOI: 10.60022/2(6)-20S (наукове фахове видання України).

Здобувачеві належать дослідження взаємозв'язку мотивації персоналу та делегування повноважень у контексті інноваційного розвитку підприємства, аналізі впливу делегування на ефективність мотиваційного механізму, а також в обґрунтуванні ролі делегування повноважень як фактора підвищення результативності інноваційного розвитку підприємства.

6. Голобородько Г. Я. Інструментальна реалізація мотиваційного механізму інноваційного розвитку на основі делегування. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 10(50). С. 306–323. DOI: 10.52058/2786-5274-2025-10(50)-306-323 (наукове фахове видання України).

У дискусії взяли участь (голова, рецензенти, офіційні опоненти, інші присутні) та висловили зауваження:

Голова разової спеціалізованої вченої ради – Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА.

Зауваження:

Без зауважень.

Рецензент – Алла ГРЕЧАН.

Зауваження:

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 отожднює мотивацію з процесом управління за цілями, тоді як у 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...». 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; доцільніше використовувати терміни «чинники формування» або «умови трансформації». Крім того, спостерігається неузгодженість між положеннями анотації, де серед ключових детермінант зазначено цифровізацію (с. 2), та змістом рис. 2.2 (с. 105), де цей фактор не отримав належного відображення.

4. Вважаю некоректним формулювання завдання мотиваційного механізму на с. 155, 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 (рис. 3.3) представлена запропонована автором структурно-логічна модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства. Але кінцевим спрямуванням даної моделі зазначено підвищення ефективності діяльності підприємства, а не інноваційний розвиток. Безумовно, ці цілі не є ідентичними.

Рецензент – Ірина ТАРНОВСЬКА.

Зауваження:

1. У дисертації достатньо ґрунтовно досліджено особливості делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств, зокрема проведено анкетування керівників транспортних компаній щодо рівня використання делегування у практичній діяльності (с. 126-149). Разом з тим, доцільно було б більш детально розкрити характеристику вибірки респондентів, зокрема кількість опитаних керівників, типи транспортних підприємств, рівень управління респондентів та критерії формування вибірки, що посилює доказовість отриманих емпіричних результатів.

2. Методичний підхід до оцінювання зрілості делегування на основі інтегрального показника DMI із застосуванням апарату нечіткої логіки є науково обґрунтованим і має прикладне значення (с. 171-187). Водночас окремі положення щодо формування функцій належності та визначення параметрів метрик потребують додаткового пояснення, зокрема щодо процедури експертного оцінювання, обґрунтування меж термів та перевірки чутливості інтегрального показника до зміни вхідних параметрів.

3. У роботі запропоновано структурно-логічну модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, яка комплексно поєднує мотиваційні інструменти, процеси делегування повноважень та механізми управлінського впливу (с. 152-166). Водночас доцільним було б доповнити дослідження більш детальним аналізом можливих ризиків і організаційних бар'єрів, що можуть виникати під час практичного впровадження запропонованого мотиваційного механізму на транспортних підприємствах різного масштабу та організаційної структури.

Офіційний опонент – Вікторія ЧОБИТОК.

Зауваження:

1. Автором у дисертації на рис. 1.2 (стор. 40) наведено схему взаємозв'язку ключових понять інноваційної сфери підприємства, проте, з нашої точки зору, доцільно було б доповнити її відображенням зворотного впливу інноваційного розвитку на формування інноваційного потенціалу, що надало б змогу більш повно розкрити циклічний характер інноваційних процесів на підприємстві.

2. В дисертаційній роботі на рис. 1.3 (стор. 45) наведено схему взаємозв'язків між мотивами, стимулами та цілями організації, проте доцільно було б доповнити її відображенням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на формування мотиваційного механізму, а також зворотним зв'язком між досягнутими результатами та мотивацією персоналу, що надало б змогу комплексно розкрити процес забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

3. Автор у табл. 2.2 (стор. 93) наводить аналіз показників транспортної сфери за перший квартал відповідних років, проте доцільно було б доповнити його розрахунком темпів приросту, відносних відхилень та узагальненням ключових тенденцій зміни показників, що

надало б змогу більш об'єктивно оцінити динаміку розвитку транспортної галузі, виявити закономірності її функціонування та посилити аналітичну складову дослідження.

4. Автором (стор. 155–156) запропоновано принципи розроблення та впровадження мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств, проте доцільно було б доповнити їх такими принципами, як адаптивність, гнучкість, цифровізація, орієнтація на людський капітал та безперервне вдосконалення, а також визначити пріоритетність їх застосування залежно від етапу інноваційного розвитку підприємства, що надало б змогу підвищити практичну цінність запропонованого підходу та розширити можливості його застосування в сучасних умовах функціонування транспортних підприємств.

5. Автором в дисертації (стор. 208–209) наведено результати експериментального впровадження запропонованого методичного підходу та узагальнено отриманий зворотний зв'язок від диспетчерського відділу, проте доцільно було б доповнити їх кількісною оцінкою ефективності впровадження, зокрема шляхом порівняння ключових показників діяльності підприємства до та після апробації запропонованих рекомендацій, що надало б змогу більш об'єктивно підтвердити практичну результативність проведеного дослідження.

Офіційний опонент – Наталія ТЮХТЕНКО.

Зауваження:

1. У першому розділі дисертації значну увагу приділено дослідженню взаємозв'язку мотивації та інноваційного розвитку транспортних підприємств, що є цілком обґрунтованим. Водночас недостатньо висвітленими залишилися питання еволюції класичних і сучасних теорій мотивації та можливостей їх практичного застосування в умовах функціонування транспортних підприємств. Більш детальний аналіз зазначених аспектів сприяв би посиленню теоретичної складової дослідження.

2. У дисертації значна увага приділяється делегуванню повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств, що є цілком обґрунтованим. Водночас доцільно було б більш детально розмежувати вплив власне делегування повноважень та інших мотиваційних інструментів на інноваційну активність персоналу, оскільки в практичній діяльності підприємства ці чинники часто діють одночасно.

3. Практична апробація запропонованого мотиваційного механізму здійснена на прикладі підприємств, що функціонують переважно у сегменті малих та мікропідприємств у сфері вантажних автомобільних перевезень. Такий вибір є методично виправданим, однак у роботі варто було б докладніше окреслити можливості адаптації запропонованого підходу для середніх і великих транспортних підприємств, зокрема з більш складною управлінською структурою.

4. Безперечною перевагою роботи є розроблення програмного забезпечення Delegence. Разом з тим, у дисертації доцільно було б більш детально висвітлити можливості його практичного впровадження на транспортних підприємствах різних типів та оцінити потенційні обмеження використання запропонованого програмного продукту.

Висновок разової спеціалізованої вченої ради ДФ 273.42.25, щодо розгляду дисертаційної роботи:

1. Дисертаційна робота Голобородька Гліба Ярославовича відповідає освітньо-науковій програмі «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 Менеджмент, що реалізується у Національному транспортному університеті.

2. Метою дисертаційної роботи – є формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств шляхом інтеграції інструментів

мотивації персоналу в систему управління підприємством.

Об'єкт досліджень – мотиваційні процеси інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Предмет досліджень – теоретичні, методичні та прикладні засади формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

3. Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

– удосконалено структурно-логічну модель мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, поєднує цілі мотиваційної політики, інструменти управлінського впливу, результати інноваційного розвитку підприємства та механізми адаптації до змін внутрішнього і зовнішнього середовища, що дозволяє забезпечити взаємозв'язок мотиваційних процесів, управлінської взаємодії та інноваційного розвитку транспортного підприємства;

– удосконалено оцінювання ефективності діяльності транспортних підприємств на основі інтегрального показника з урахуванням впливу мотиваційних чинників на результати інноваційного розвитку, який ґрунтується на взаємозв'язку мотиваційних процесів, показників делегування повноважень та результативності управлінської діяльності;

– удосконалено методичний підхід до впровадження делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства, що дає можливість забезпечити взаємозв'язок між розподілом відповідальності, управлінською взаємодією та мотиваційним впливом на персонал з урахуванням умов інноваційного розвитку транспортного підприємства;

– набуло подальшого розвитку понятійно-категорійний апарат дослідження, зокрема уточнення сутності категорій «мотиваційний механізм» та «делегування повноважень» у контексті інноваційного розвитку, де мотиваційний механізм визначено як управлінську систему з визначеною структурою та циклом функціонування, що охоплює процеси формування, реалізації, оцінювання та корекції мотиваційного впливу на персонал, а делегування повноважень розглядається як процес створення керівником умов для вмотивованого виконання підлеглим своїх професійних ролей, проявлення ініціативності та впровадження інноваційних рішень із розподілом відповідальності за результати між учасниками управлінської взаємодії;

– набуло подальшого розвитку методичне забезпечення діагностики та налаштування процесу делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку, яке на відміну від існуючих підходів, враховує взаємозв'язок підзвітності, відповідальності, управлінського авторитету та узгодження завдань, ресурсів і організаційних обмежень.

4. Практичне значення отриманих результатів полягає у наступному:

– розроблено концепцію хмарного програмного забезпечення Delegation (Delegation + Intelligence), призначеного для моніторингу процесів делегування повноважень, обчислення інтегрального показника зрілості делегування та візуалізації результатів оцінювання;

– впроваджено у практичну діяльність розроблений автором мотиваційний механізм підприємства із використанням інтегрального показника зрілості делегування DMI та системи нечіткого логічного виведення (ТОВ «ІПТРАНС», 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);

– 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» та для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент

(акт впровадження № 319/01-08 від 18.05.2026 року).

5. Дисертаційна робота виконана відповідно до тематики наукових досліджень кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету в межах науково-дослідної роботи «Управління та адміністрування для забезпечення національної системи стійкості України в мінливих безпечних 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.

6. Разова спеціалізована вчена рада відзначає високий науковий рівень дисертації, кваліфікує її як роботу, в якій отримані нові науково-обґрунтовані результати, спрямовані на вирішення важливого науково-практичного завдання з формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств шляхом інтеграції інструментів мотивації персоналу в систему управління підприємством, зокрема:

– проведено аналіз теоретичних підходів до трактування сутності «мотиваційного механізму підприємства», а також узагальнено підходи до визначення категорій «мотиваційний механізм» та «делегування повноважень», що дало можливість уточнити їх роль у забезпеченні інноваційного розвитку транспортних підприємств. У результаті дослідження, дістали подальшого розвитку теоретичні положення щодо розуміння мотиваційного механізму як управлінської системи з визначеною структурою та циклом функціонування, що охоплює процеси формування, реалізації, оцінювання та корекції мотиваційного впливу на персонал. Делегування повноважень запропоновано розглядати як процес створення керівником умов для вмотивованого виконання підлеглим частини управлінських функцій із розподілом відповідальності між учасниками управлінської взаємодії;

– визначено вплив кадрових, економічних та організаційних чинників на формування мотиваційних практик транспортних підприємств. У результаті аналізу встановлено, що функціонування транспортних підприємств відбувається в умовах поєднання інфраструктурних, кадрових та економічних проблем, які суттєво обмежують можливості впровадження інноваційних рішень. Обґрунтовано, що дефіцит трудових ресурсів, зміни структури ринку праці та необхідність адаптації до нестабільного зовнішнього середовища підвищують значення мотиваційних механізмів у системі управління транспортними підприємствами;

– узагальнено та обґрунтовано теоретичні підходи до застосування делегування повноважень у системі управління транспортними підприємствами, як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку;

– досліджено аспекти делегування повноважень та мотиваційного впливу, що дало можливість удосконалити методичний підхід до впровадження делегування повноважень як інструменту мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства. При цьому, забезпечується взаємозв'язок між розподілом відповідальності, управлінською взаємодією та мотиваційним впливом на персонал;

– розроблено методичний підхід до реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства та інструментарій оцінювання зрілості делегування на основі інтегрального показника DMI. Обґрунтовано використання апарату нечіткої логіки для побудови інтегрального показника, що дає можливість враховувати різноманітність показників, неповноту даних та складність оцінювання управлінських процесів;

– сформовано підхід до інтерпретації рівнів зрілості делегування, що дозволяє виявляти слабкі місця в управлінській взаємодії, оцінювати готовність підприємства до розширення практик делегування та визначати напрями коригування мотиваційного впливу.

– розроблено концепцію програмного забезпечення Delegence, призначеного для моніторингу делегування, обчислення DMI, візуалізації результатів та аналізу

ефективності управлінських і мотиваційних практик транспортного підприємства. Застосування інструменту забезпечило зростання задоволеності роботою серед менеджерів і співробітників завдяки прозорій оцінці та своєчасному коригуванню процесів делегування, покращення економічних показників підрозділів.

7. Дисертаційна робота Голобородька Гліба Ярославовича є завершеним науковим дослідженням, і разом з публікаціями здобувача відповідають п.п. 6-9 «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, зі змінами).

Результати відкритого голосування:

«За» – 5 членів ради,

«Проти» – 0 членів ради.

На підставі результатів відкритого голосування разова спеціалізована вчена рада присуджує Глібу ГОЛОБОРОДЬКУ

(власне ім'я, прізвище, здобувача у давальному відмінку)

ступінь доктора філософії з галузі знань Управління та адміністрування

(галузь знань)

за спеціальністю 073 Менеджмент

(код і найменування спеціальності (спеціальностей) відповідно до Переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти)

Відеозапис трансляції захисту дисертації додається.

Голова разової
спеціалізованої вченої
ради ДФ 073.63.26



(Handwritten signature)
(підпис)

Олена ЛОЖАЧЕВСЬКА