

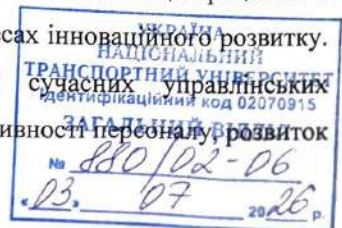
ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора кафедри менеджменту та
інновацій Одеського національного університету імені І. І. Мечникова,
Тюхтенко Наталії Анатоліївни
на дисертаційну роботу Голобородька Гліба Ярославовича
на тему:
«ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ
ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дисертації.

Транспортна галузь України відіграє важливу роль у забезпеченні функціонування національної економіки, підтримці логістичних процесів, мобільності ресурсів та розвитку міжгалузевих економічних зв'язків. У сучасних умовах ефективність діяльності транспортних підприємств значною мірою залежить від їх здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати належний рівень конкурентоспроможності.

Повномасштабна війна суттєво посилила наявні проблеми функціонування транспортних підприємств. Поряд із руйнуванням транспортної інфраструктури, зміною логістичних маршрутів та зростанням операційних ризиків, особливо гостро постали питання кадрового забезпечення, збереження трудового потенціалу, підвищення відповідальності працівників та ефективності управлінських рішень. За таких умов саме людський капітал стає одним із ключових чинників інноваційного розвитку підприємств транспортної галузі.

Вирішення зазначених проблем потребує удосконалення підходів до управління персоналом, формування дієвих механізмів мотивації працівників та створення умов для їх активної участі в процесах інноваційного розвитку. Особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, спрямованих на підвищення ініціативності персоналу, розвиток



внутрішньої взаємодії, формування відповідальності за результати діяльності та підтримку інноваційних змін. Одним із таких інструментів виступає делегування повноважень, яке дозволяє підвищити ефективність управління та створити додаткові стимули для професійного розвитку працівників.

Попри значну кількість наукових праць, присвячених питанням мотивації персоналу, інноваційного розвитку підприємств та вдосконалення систем управління, недостатньо дослідженими залишаються питання формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств на основі інтеграції мотиваційних інструментів і процесів делегування повноважень, а також оцінювання результативності їх практичного застосування.

З огляду на викладене, дисертаційне дослідження Голобородька Г. Я. «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» є актуальним, а його результати мають важливе теоретичне та практичне значення для розвитку сучасної теорії менеджменту та вдосконалення системи управління транспортними підприємствами.

Зв'язок роботи з науковими планами, програмами, темами.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами та темами підтверджується тим, що дослідження виконано в межах 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). У межах зазначеної тематики автором досліджено теоретичні та прикладні аспекти формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств із використанням інструментів делегування повноважень в умовах трансформаційних змін та кризових процесів.

Оцінка обґрунтованості наукових результатів дисертації, їх достовірності та новизни.

Аналіз змісту дисертаційної роботи, публікацій автора та отриманих результатів дає підстави стверджувати, що сформульовані у дослідженні наукові положення, висновки та рекомендації є належним чином обґрунтованими, а їх достовірність не викликає сумнівів. Це забезпечується використанням значного масиву наукових джерел, комплексним підходом до дослідження проблематики мотиваційного забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств, а також логічною послідовністю викладення матеріалу.

У дисертації чітко визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, які узгоджуються між собою та повною мірою розкривають логіку наукового пошуку. Для досягнення поставленої мети – формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств шляхом інтеграції інструментів мотивації персоналу в систему управління підприємством – автором використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема методи аналізу та синтезу, порівняння, узагальнення, системного підходу, економіко-статистичні методи, експертне оцінювання, а також інструментарій нечіткої логіки для побудови інтегрального показника зрілості делегування. Застосовані методи є адекватними меті та завданням дослідження, що забезпечує належний рівень достовірності отриманих результатів.

Важливою перевагою дисертаційної роботи є логічний взаємозв'язок між поставленими завданнями, положеннями наукової новизни, результатами дослідження та сформульованими висновками. Наукові положення, винесені на захист, характеризуються цілісністю, внутрішньою узгодженістю та практичною спрямованістю.

Сформульовані у дисертаційній роботі теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації щодо формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств

підтверджені результатами їх впровадження в діяльність ТОВ «ІПТРАНС» (акт впровадження від 08 червня 2025 р.), ТОВ «Транс Буд» (акт впровадження від 28 червня 2025 р.), та ТОВ «Юридична фірма «ДІЯ» (акт впровадження від 20 липня 2025 р.). Практичне значення одержаних результатів засвідчується використанням розроблених рекомендацій з удосконалення процесів делегування повноважень, підвищення ефективності управлінських рішень та розвитку мотиваційних інструментів у діяльності зазначених підприємств. Окремі положення дисертаційного дослідження впроваджено в освітній процес кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Національного транспортного університету під час викладання дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент» та «Управління змінами та комунікаціями в організаціях», що підтверджує їх теоретичну цінність і практичну спрямованість (акт впровадження № 319/01-08 від 18.05.2026 р.).

Особистий внесок здобувача у розв'язанні зазначеної наукової проблеми підтверджується сукупністю отриманих результатів дослідження, сформульованих висновків і наукових положень, які характеризуються належним рівнем новизни та повністю узгоджуються з поставленою метою і завданнями дисертаційної роботи. Зокрема, заслуговують на увагу такі результати:

- 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:

- набули 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;

- набули 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.

Важливе прикладне значення одержаних результатів полягає у розробленні хмарного програмного забезпечення Delegation (Delegation + Intelligence), функціональні можливості якого дозволяють здійснювати оцінювання зрілості делегування на основі інтегрального показника DMI, візуалізувати результати аналізу та забезпечувати інформаційно-аналітичну

підтримку управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Таким чином, у дисертаційній роботі реалізовано поставлену наукову мету та вирішено сформульовані завдання дослідження. Отримані результати є обґрунтованими, внутрішньо узгодженими та мають як теоретичне значення для розвитку управлінської науки, так і практичну спрямованість. Здобувач продемонстрував здатність до самостійного наукового пошуку, володіння сучасним методичним інструментарієм та вміння формувати науково виважені висновки.

Оцінка змісту дисертації, її завершеність та дотримання принципів академічної доброчесності.

Зміст дисертаційної роботи Голобородька Гліба Ярославовича відповідає вимогам до наукових досліджень третього освітньо-наукового рівня вищої освіти у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» та узгоджується з тематикою відповідної освітньо-наукової програми. Структура дисертації є логічною, послідовною та внутрішньо узгодженою, розділи пов'язані між собою, а результати кожного етапу дослідження підпорядковані досягненню загальної мети роботи. Дисертація має завершений характер, містить сформульовані висновки та обґрунтовані практичні рекомендації.

Розглянувши звіт подібності за результатами перевірки дисертаційної роботи на текстові збіги, можна зробити висновок, що дисертаційна робота Голобородька Гліба Ярославовича є результатом самостійно проведеного наукового дослідження та не містить ознак фальсифікації, фабрикації, компіляції, плагіату чи інших порушень академічної доброчесності. Таким чином, можна констатувати дотримання здобувачем принципів академічної доброчесності, а використані в роботі наукові положення, результати досліджень та ідеї інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.

У цілому дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному методологічному рівні та таким, що відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Мова та стиль викладення результатів.

Дисертаційна робота написана українською мовою з дотриманням наукового стилю та використанням сучасної загальноприйнятої у сфері менеджменту термінології. Викладення матеріалу є чітко структурованим, логічно послідовним та належним чином аргументованим. Анотація дисертаційної роботи та основні результати дослідження узгоджуються між собою і повною мірою відображають зміст основного тексту дисертації.

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 269 сторінок друкованого комп'ютерного тексту. Основний зміст дисертаційної роботи викладено на 217 сторінках. Робота містить 39 таблиць, 36 рисунків, список використаних джерел із 207 найменувань та 9 додатків.

У вступі дисертаційної роботи достатньо повно обґрунтовано актуальність обраної теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичне значення одержаних результатів, наведено відомості про їх апробацію та впровадження.

У першому розділі дисертації, присвяченому теоретико-методичним засадам інтеграції інноваційного розвитку та мотивації персоналу транспортних підприємств, досліджено теоретичні засади взаємозв'язку мотивації та інноваційного розвитку, розкрито особливості формування мотиваційного механізму на різних етапах життєвого циклу підприємства, а також визначено перспективи впровадження інструментів мотиваційного механізму в діяльність транспортних підприємств.

У другому розділі дисертаційної роботи здійснено аналіз впливу мотиваційного механізму на інноваційний розвиток транспортних підприємств. Автором досліджено стан та перспективи інноваційного розвитку транспортної галузі України, проведено оцінювання особливостей

застосування мотиваційних механізмів у діяльності транспортних організацій, а також здійснено діагностику інструментів мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

У третьому розділі дисертації обґрунтовано методичні основи реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства. Автором розроблено методичний підхід до впровадження інструментів мотиваційного механізму на основі делегування повноважень, запропоновано інтегральний показник зрілості делегування (DMI) із використанням апарату нечіткої логіки для оцінювання ефективності процесів делегування, а також розроблено програмне забезпечення Delegence, призначене для моніторингу рівня зрілості делегування та підтримки прийняття управлінських рішень. Практичну цінність роботи підсилює проведена апробація удосконаленого мотиваційного механізму та оцінювання його впливу на інноваційний розвиток транспортного підприємства.

У висновках узагальнено результати проведеного дослідження та сформульовано основні наукові положення і практичні рекомендації щодо формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств на основі використання інструментів делегування повноважень.

Оформлення дисертаційної роботи здійснено з дотриманням вимог наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертації». Структурні елементи, оформлення таблиць, рисунків, списку використаних джерел та додатків відповідають встановленим нормативним вимогам.

Оприлюднення результатів дисертаційної роботи.

За темою дисертації опубліковано 14 наукових праць, із яких 4 виконано у співавторстві, загальним обсягом 6,32 друк. арк. Основні результати дисертаційної роботи висвітлено у 6 статтях у наукових фахових виданнях України категорії «Б» та 8 публікаціях апробаційного характеру у матеріалах всеукраїнських і міжнародних науково-практичних конференцій.

Опубліковані праці за змістом відповідають темі дисертації та відображають основні теоретичні положення, методичні розробки й практичні результати дослідження щодо формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств, використання делегування повноважень та оцінювання зрілості делегування.

Таким чином, наукові результати, викладені в дисертаційній роботі, достатньо повно висвітлені у публікаціях здобувача та пройшли належну апробацію.

Недоліки та зауваження до дисертаційної роботи.

Серед зауважень до дисертаційної роботи, що мають дискусійний характер, доцільно відзначити такі:

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.

Зазначені зауваження мають характер наукової дискусії та спрямовані на подальше поглиблення окремих положень дослідження. Вони не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи, не зменшують обґрунтованості сформульованих висновків і не нівелюють отриману наукову новизну, а можуть бути враховані автором у подальшій науковій діяльності.

Висновок про дисертаційну роботу.

Комплексний аналіз дисертаційної роботи, ознайомлення з публікаціями здобувача та матеріалами апробації результатів дослідження дають підстави зробити висновок, що дисертація Голобородька Гліба Ярославовича на тему «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» є самостійно виконаним завершеним науковим дослідженням, у якому розв'язано актуальне наукове завдання, що має значення для розвитку теорії та практики менеджменту. Отримані результати характеризуються науковою новизною, достатнім рівнем обґрунтованості та практичною спрямованістю. Практична цінність дослідження підтверджується результатами впровадження розроблених рекомендацій у діяльність підприємств транспортної галузі та освітній процес закладу вищої освіти.

Зміст дисертації, рівень теоретичного опрацювання проблематики, якість проведеного аналізу та запропоновані науково-методичні положення свідчать про сформованість у здобувача навичок самостійної наукової роботи та належний рівень володіння методологією наукового дослідження. Порушень принципів академічної доброчесності у роботі не встановлено.

За актуальністю теми, рівнем наукової новизни, обґрунтованістю висновків і практичною значущістю отриманих результатів дисертація відповідає вимогам пп. 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 року № 44.

Голобородько Гліб Ярославович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

**професор кафедри менеджменту
та інновацій Одеського національного
університету імені І. І. Мечникова,
доктор економічних наук, професор**

Наталія ТЮХТЕНКО

Директор *Наталія ТЮХТЕНКО*
до зв'язу

