

ВІДГУК

офіційного опонента доктора економічних наук, професора

**Чобіток Вікторії Іванівни**

на дисертаційну роботу

**ГОЛОБОРОДЬКА ГЛІБА ЯРОСЛАВОВИЧА**

**«ФОРМУВАННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ**

**ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ»,**

представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії за

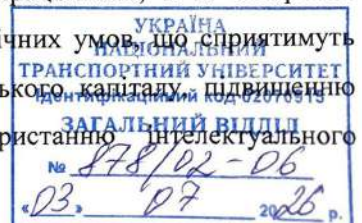
спеціальністю 073 «Менеджмент»

(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

**1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами, темами**

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням глобальної конкуренції, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів, інтеграцією інноваційних технологій у виробничу діяльність та зростанням вимог до ефективності функціонування підприємств транспортної галузі. У таких умовах транспортні підприємства змушені постійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати нові технології, цифрові рішення та сучасні методи управління, що є необхідною передумовою забезпечення їх конкурентоспроможності, економічної стійкості та довгострокового розвитку. Водночас ефективність інноваційної діяльності значною мірою залежить від рівня мотивації персоналу, управлінського складу та інших учасників інноваційного процесу, що актуалізує необхідність формування дієвого мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств передбачає не лише вдосконалення систем матеріального й нематеріального стимулювання працівників, а й створення організаційних, економічних та соціально-психологічних умов, що сприятимуть активізації інноваційної діяльності, розвитку людського капіталу, підвищенню креативності персоналу та ефективному використанню інтелектуального



потенціалу підприємства. Реалізація таких перетворень потребує комплексного підходу до управління мотиваційними процесами, узгодження стратегічних цілей підприємства з інтересами працівників, розвитку корпоративної культури інновацій та впровадження сучасних інструментів оцінювання результативності мотиваційної політики. За відсутності ефективного мотиваційного механізму суттєво знижується рівень інноваційної активності, сповільнюється впровадження нововведень, погіршується адаптивність підприємств до динамічних змін ринкового середовища, що негативно впливає на їх конкурентні позиції та ефективність господарської діяльності.

Таким чином, дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств є своєчасним і надзвичайно актуальним, оскільки відповідає сучасним тенденціям розвитку транспортної галузі, потребам цифрової трансформації економіки та післявоєнного відновлення транспортної інфраструктури України. Наукове обґрунтування сучасних підходів до побудови ефективного мотиваційного механізму сприятиме підвищенню інноваційної спроможності транспортних підприємств, забезпеченню їх сталого розвитку, зміцненню конкурентних переваг і підвищенню ефективності управління інноваційними процесами, що визначає наукову та практичну значущість дисертаційного дослідження.

## **2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами Університету та кафедри**

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 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.

### **3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформованих у дисертації та їх достовірність**

Вивчення змісту дисертації, реферату та наукових публікацій автора дозволило підтвердити, що основні положення дисертації, авторські підходи, висновки та наведені рекомендації, викладені у дисертації Голобородька Гліба Ярославовича на тему: «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств», логічні, послідовні, достовірні, обґрунтовані, докладно пояснені та не суперечать усталеним теоретичним підходам.

Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, які змістовно розкриті у дисертації Голобородька Гліба Ярославовича, сформовані та розвинуті на сучасних теоретичних та методологічних підходах до формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Теоретичні положення, прикладні аспекти та практичні рекомендації базуються на застосуванні методів узагальнення, систематизації та системного аналізу при дослідженні теоретичних підходів до мотивації персоналу, формування мотиваційних механізмів, інноваційного розвитку підприємств та делегування повноважень; методів порівняння та аналізу динамічних рядів при дослідженні сучасного стану та тенденцій розвитку транспортної галузі України; графічних методів для візуалізації результатів дослідження та аналітичних даних; методу логічного узагальнення при визначенні факторів впливу на інноваційний розвиток транспортних підприємств; методів структурно-логічного моделювання для представлення мотиваційного механізму інноваційного розвитку; класифікаційного аналізу для систематизації та зіставлення інструментів делегування повноважень; методу групування при дослідженні понятійно-категоріального апарату мотивації; економіко-математичного моделювання при побудові інтегрального показника оцінки ефективності діяльності транспортного підприємства; методів анкетування та узагальнення результатів експертного оцінювання при дослідженні практичних аспектів делегування повноважень на транспортних підприємствах; системного

аналізу при розробці мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

Стиль викладення відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій доктора філософії. Структура роботи характеризується логічною послідовністю. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, вказано особистий внесок здобувача та висвітлено апробацію результатів дослідження.

Перший розділ дисертаційного дослідження «Теоретико-методичні засади інтеграції інноваційного розвитку та мотивації персоналу транспортних підприємств» (с. 22-89) присвячений розкриттю теоретичних засад інтеграції мотивації персоналу та інноваційного розвитку; проаналізовано особливості формування мотиваційного механізму підприємства на різних етапах життєвого циклу; виокремлено перспективи впровадження інструментів мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств.

У другому розділі дисертації «Аналіз впливу мотиваційного механізму на інноваційний розвиток транспортних підприємств» (с. 90-151) здійснено аналіз стану та перспектив інноваційного розвитку транспортної галузі України; проведено дослідження мотиваційних механізмів українських транспортних організацій; проведено діагностику інструментів мотиваційного механізму інноваційного розвитку на транспортних підприємствах України.

В третьому розділі дисертаційного дослідження «МЕТОДИЧНІ основи реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства» (с. 152-213) визначено особливості формування та практичної реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств; запропоновано методичний підхід до впровадження інструментів мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства; проведено апробацію удосконаленого мотиваційного механізму інноваційного

розвитку та оцінювання його впливу на інноваційний розвиток транспортного підприємства.

Отже, дисертаційна робота є завершеною науковою працею, де змістовно та логічно висвітлено проблеми та запропоновано напрями їх вирішення у сфері економіки підприємствами.

#### **4. Новизна наукових положень, висновків і рекомендації, сформульованих у дисертації**

Наукові доробки дисертанта становлять істотний перелік теоретичних та практичних результатів, серед яких найбільш суттєвими є ті, що:

- 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.

Представлені наукові результати містять наукову новизну та забезпечують виконання поставлених завдань дослідження.

## **5. Теоретична і практична цінність положень, результатів дослідження та висновків дисертації**

Теоретична цінність та практичне значення одержаних результатів полягає в розробці методичного підходу до реалізації мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортного підприємства із застосуванням методу нечіткої логіки. Прикладне значення результатів дослідження посилюється розробленням хмарного програмного забезпечення Delegation (Delegation + Intelligence), яке реалізує запропонований підхід до визначення інтегрального показника зрілості делегування, забезпечує візуалізацію результатів у вигляді радарів і графіків, а також створює аналітичне середовище для моніторингу ключових бізнес-метрик та управління інноваційним розвитком транспортного підприємства. Отримані висновки та пропозиції можуть бути використані в аналітичній та стратегічній діяльності транспортних підприємств, підприємств інших галузей економіки, а також у роботі господарських об'єднань. Практичне значення результатів роботи підтверджується впровадженням їх в практику, що засвідчується відповідними актами впровадження: ТОВ «ІПТРАНС» від 08 червня



2025 року, ТОВ «Транс Буд» від 28 червня 2025 року та ТОВ «Юридична фірма «ДІЯ» 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» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» (акт впровадження № 319/01-08 від 18.05.2026 р.).

#### **6. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації в опублікованих працях**

За темою дисертаційної роботи теоретичні, методичні та прикладні розробки, основні положення, рекомендації та пропозиції Голобородька Гліба Ярославовича достатньо повно викладено в опублікованих наукових працях. Авторський доробок викладено 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.

Зміст опублікованих наукових праць та характер видань відповідають вимогам МОН України, пропонованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття ступень доктора філософії за спеціальністю за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

#### **7. Відповідність дисертації профілю спеціальності**

Науковий стиль дисертаційної роботи Голобородька Гліба Ярославовича на тему: «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» та її зміст відповідають вимогам наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії. Зміст та результати дисертації відповідають

профілю спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

### **8. Відсутність порушення академічної доброчесності**

Аналіз змісту дисертаційного дослідження Голобородька Гліба Ярославовича підтверджує дотримання дисертантом принципів академічної доброчесності. У дисертаційній роботі на тему: «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» чітко зазначено посилання на використані джерела інформації у випадках запозичення ідей, положень, результатів досліджень чи даних інших науковців, що відповідає етичним та правовим нормам. Законодавчі вимоги щодо авторського права повністю виконано.

В роботі не виявлено жодних ознак академічного плагіату, фальсифікацій чи інших порушень, які могли б поставити під сумнів самостійність виконаного автором наукового дослідження.

### **9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи**

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Голобородька Гліба Ярославовича, доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях дисертанта:

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, з нашої точки зору, 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.

Наведені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

#### **10. Загальна оцінка дисертаційної роботи, її відповідність існуючим вимогам та висновки**

Дисертація Голобородька Гліба Ярославовича на тему: «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» за змістом є завершеною науковою працею, в якій одержані науково-обґрунтовані теоретичні та практичні результати, що у сукупності є суттєвими для розвитку

управлінської науки. Виявлені недоліки та дискусійні питання не знижують теоретичної цінності та прикладної значимості отриманих здобутків, що дає змогу позитивно оцінити наукове дослідження, визначити актуальність вибору його тематики, високий рівень обґрунтованості положень наукової новизни, адекватність висновків і рекомендацій.

Таким чином, за рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів дисертаційна робота на тему: «Формування мотиваційного механізму інноваційного розвитку транспортних підприємств» відповідає вимогам, які встановлені у «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 3 квітня 2019 р. № 283), наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12.07.2019 р.) і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМ від 21.03.2022 р. № 341, від 19.05.2023 р. № 502, від 03.05.2024 р. № 507), а її автор - Голобородько Гліб Ярославович, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

#### Офіційний опонент:

Завідувач кафедри маркетингу та  
торгівельного підприємництва  
Харківського національного університету  
імені В.Н. Каразіна,  
доктор економічних наук, професор



Вікторія ЧОБИТОК

*Підпис Вікторії Чобіток засвідчується*

Начальник відділу кадрів  
Харківського національного  
університету імені В.Н. Каразіна



Олена ГРОМИКО