

**ВІДГУК**

*рецензента кандидата економічних наук, доцента  
Самойленко Вікторії Вікторівни  
на дисертаційну роботу*

**ЧУРКІНА АНДРІЯ ОЛЕКСАНДРОВИЧА**

*на тему: «ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОТИВАЦІЇ  
УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»,*

*подану на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії у  
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»*

*за спеціальністю 051 «Економіка»*

**1. Актуальність обраної теми.**

В сучасних умовах господарювання, для підприємств все більшого значення набуває побудова ефективної системи забезпечення їх розвитку, яка набуває таких рис, як необхідність та надійність ефективної роботи людських ресурсів. Від чітко розроблених систем соціально-економічної мотивації залежить не тільки соціальна і творча активність працівників управлінської праці, а й кінцеві результати діяльності підприємств. Мотивація є однією із головних функцій управління, так як саме персонал є одним з найважливіших ресурсів, який може постійно вдосконалюватися та забезпечує формування конкурентних переваг для підприємства. Недостатня мотивація в сучасних умовах є часто стримуючим чинником, не дозволяючи підприємствам реалізувати свої потенційні можливості і знижує трудову активність організації в цілому. Якщо менеджмент спроможний вміло управляти персоналом, застосовувати ефективні системи соціально-економічної мотивації, то йому гарантовані успіх і прибутковість.

**2. Зв'язок теми дисертаційної роботи з науковими планами.**

Дисертація виконана згідно з планами наукових досліджень Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, а саме: 1) з науково-дослідною темою «Формування мотиваційного механізму у стимулюванні управлінського персоналу на підприємстві»



(номер державної реєстрації 0123U102076), де здобувачем виконано розділ 2 «Методичні рекомендації щодо удосконалення системи мотивації управлінського персоналу ПАТ «Харківенергозбут»; 2) з науково-дослідною темою «Науково-методичне забезпечення управлінської діяльності в умовах кризового та воєнного стану» (номер державної реєстрації 0122U201259), де здобувачем виконано розділ 3 «Напрями підвищення ефективності управлінської діяльності в умовах воєнного стану» (авторський внесок 50 %); 3) з науково-дослідною темою «Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку» (номер державної реєстрації 0123U103881), де здобувачем виконано розділ 6 «Методичні рекомендації щодо забезпечення розвитку управлінського персоналу» (авторський внесок 50 %).

### **3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, їх достовірність.**

Дисертаційне дослідження «Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності» виконано на високому методичному рівні з використанням комплексу сучасних методів дослідження. Основні наукові положення та висновки, сформульовані в дисертації, логічно випливають з одержаних результатів та є достатньо обґрунтованими, свідчать про виконання поставлених завдань та досягнення мети дослідження, яка відповідає сукупності сформованих завдань дисертації.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні та розвитку теоретичних положень і методичних підходів до методичного формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертаційній роботі Чуркіна Андрія Олександровича, є достатньо обґрунтованими, що зумовлено глибоким та якісним аналізом вітчизняних і зарубіжних наукових та статистичних джерел інформації (список використаних джерел з 283 найменувань: до 1 розділу 143 найменування, С. 96– 109; до 2 розділу 76 найменувань, С. 156-163; до 3 розділу 64



найменування, С. 231-237) з питань теоретичного, інформаційного, аналітичного, методичного формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності. Результати дослідження свідчать про широку і глибоку обізнаність дисертанта з науковими працями вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячених дослідженню питань соціально-економічної мотивації. Чітко визначено мету, сформульовано завдання, предмет та об'єкт дослідження. Послідовність проведеного дослідження та викладення матеріалу є логічною.

У дисертації автором застосовано широкий спектр методів, таких як: методи узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу (при визначенні сутності категорій і понять теорій мотивації) (С. 30, 37, 48, 52-54, 58-60, 63, 66, 80, 82, 151-152); аналізу документів і вибіркового анкетування (при дослідженні зовнішнього мотиваційного середовища та стану соціально-економічної мотивації персоналу); експертних оцінок, факторного аналізу, побудови профілю характеристик і ранжирування (при визначенні резервів мотиваційного впливу) (С. 113-114, 116, 125, 127, 143-148, 168-169, 171, Додаток Ж); програмно-цільовий метод, системний підхід (при розробці програми формування мотивації управлінської діяльності) (С. 182-184, 188-190); матричний метод (при оцінці результативності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу) (С. 218-226, Додаток И).

Всі методи використані коректно у відповідності з предметом та об'єктом дослідження, на достатньому статистичному матеріалі, побудовані економіко-математичні моделі перевірені на адекватність за критеріальними показниками. Все це доводить достовірність й обґрунтованість результатів дисертаційної роботи.

Структура дисертаційної роботи зумовлена її метою і являє собою цілісний комплекс послідовних теоретичних положень, методичних підходів і практичних рекомендацій щодо визначення принципів та суттєвих особливостей формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.



Положення, висновки та рекомендації Чуркіна А. О. відзначаються достовірністю і науковою новизною, доповнюють і розвивають теорію економіки підприємств, економіки праці та економічного мотивування працівників зокрема.

#### **4. Новизна наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації.**

Наукова новизна результатів, отриманих особисто автором, полягає у такому:

##### **удосконалено:**

модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, що, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням вимог змістовних, процесних теорій мотивації та теорій «поля», яка поєднує через управлінську діяльність такі елементи, як соціально-економічні потреби, інтереси, цілі підприємства й персоналу, закономірності та принципи, форми мотивації, методи, засоби мотиваційного впливу, що дозволяє гармонізувати цілі підприємство та управлінського персоналу (С.79);

класифікацію форм мотивації персоналу шляхом уведення нових ознак, а саме: об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників) (С.88);

орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволило забезпечити необхідні зміни потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити напрями розвитку його мотивації (С.89-90);

соціальну технологію визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу, котра являє собою послідовність етапів, для кожного з яких визначено процедури, методи та інструменти збору, обробки даних про ключові чинники мотиваційного впливу на управлінський персонал, що, на відміну від існуючих, дозволяє визначити пріоритетність введення в дію виявлених резервів для прийняття рішень щодо стимулювання управлінської



діяльності персоналу(С.165);

**одержали подальший розвиток:**

понятійно-категоріальний базис мотивації за рахунок введення понять «мотиваційне середовище» та «мотиваційний клімат», та обґрунтування їх сутності та взаємозв'язку та уточнення поняття «соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу», яке, на відміну від існуючих поглядів, запропоновано розглядати як складну гнучку систему форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації, а її головним призначенням є гармонізація та досягнення цілей підприємства й управлінського персоналу, що дозволило удосконалити модель мотивації управлінської діяльності персоналу та процедуру її формування (С.75-77);

підхід до діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу, з виокремленням етапів (діагностика зовнішнього мотиваційного середовища; діагностика мотиваційного клімату та особливостей мотивації управлінської діяльності персоналу), обґрунтованих методів (PEST-аналізу та анкетування) та очікуваних результатів, які базуються на принципах змістовних, процесних та теорій «поля», що дозволило подолати їх обмеженість, посилити переваги та отримати більш повну інформацію про мотивацію управлінської діяльності та чинники її формування; (С 112-116);

підхід до оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу відмінністю якого є використання критерію досягнення гармонізації цілей підприємства й управлінського персоналу, його реалізація дозволяє здійснювати моніторинг за обмеженою кількістю показників, які обирає керівництво залежно від пріоритетних цілей, та розробляти стратегії поведінки для виходу з сектору матриці якісної оцінки результативності мотивації, чи збереження своїх позицій у ньому (С. 183-184).

Зміст дисертації послідовно розкриває обрану тему.

*Результати опубліковано в розділі колективної монографії, основних статтях фахових наукових видань, матеріалах наукових конференцій:*



Наукова стаття у виданні, проіндексованому у базах даних, Web of Science Core Collection та/або Scopus):

1. Churkin A., Luhova V., Sotnikova Yu., Nazarov N. Technology of determining motivation reserves for managerial staff. *Economics of development*. 2022. №21 (1). P. 36-42. (SCOPUS). Особистий внесок здобувача: розроблено соціальну технологію визначення резервів мотивації' управлінської' діяльності персоналу DOI: [10.57111/econ.21\(1\).2022.36-42](https://doi.org/10.57111/econ.21(1).2022.36-42).

2. Churkin A., Nazarova G., Sotnikova Y., Baliashni V. The essence and peculiarities of the implementation of the concept of flexicurity in Ukraine. *Apuntes Universitarios*. 2023. Vol.13. No.4. P. 88-98. (Web of Science). Особистий внесок здобувача: обґрунтовано вплив на мотивацію та трудову діяльність працівників запровадження гнучких форм зайнятості.

DOI: <https://doi.org/10.17162/aLi.v13i4.1490>.

3. Чуркін А. О., Лугова В. М. Напрями діагностики мотивації управлінського персоналу відповідно до сучасних теорій мотивації. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 390-397. (фахове видання категорії Б, Index Copernicus)

DOI: [10.32983/2222-4459-2022-1-390-397](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-390-397)

4. Чуркін А.О. Оцінка результативності мотивації управлінського персоналу за критерієм гармонії. *Економіка та суспільство*. 2023 р. № 45 (фахове видання категорії Б, Index Copernicus).

DOI: [10.32782/2524-0072/2022-45-99](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-99)

5. Чуркін А., Лугова В., Лебединська О. Формування системи винагородження як складової механізму мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. (фахове видання категорії Б, Index Copernicus)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-31>

Публікації в інших виданнях та матеріалах конференцій:

6. Churkin A. Forms of motivation in management activity. *Science, theory and practice. Abstracts of IV International Scientific and Practical Conference*. (October 12-15, 2021, Tokyo, Japan). Tokyo, Japan. 2021. Pp. 50-54.



7. Чуркін А.О., Назарова Г.В. Еволюція поглядів вітчизняних і зарубіжних вчених на мотивацію діяльності: сучасні теорії. Сучасні тренди соціально-економічних перетворень та інтелектуалізації суспільства в умовах сталого розвитку: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. (Запоріжжя, 10 листопада 2022 р.). Запоріжжя: «запорізька політехніка», 2022. С. 250-252.

8. Чуркін А.О. Моніторинг ефективності мотивації персоналу підприємств. Actual problems of modern science: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference. (January 31 - February 3, 2023, Boston, USA). Boston, USA. 2023. Pp. 191-193.

9. Чуркін А.О., Лугова В.М. Особливості мотивації" управлінської" діяльності персоналу. Science and technology: problems, prospects and innovations. Proceedings of the 12th International scientific and practical conference. (September 1-3, 2023, Osaka, Japan). Osaka, Japan. 2023. Pp. 194-198.

10. Чуркін А.О, Лугова В.М., Назаров Н.К. Розвиток понятійного базису теорії мотивації персоналу. XXXVII International scientific and practical conference Modern Problems of Science and Technology: Prospects for Further Development. (September 4-6, 2024, Bergen, Norway). Bergen, Norway. 2024. Pp. 56-59

Всі основні результати і висновки дисертації знайшли відображення в 10 наукових працях загальним обсягом 3,87 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 1,88 ум.-друк. арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 1 стаття у вітчизняному виданні, що реферується в Service Scopus, 1 стаття у міжнародному виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 3 статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 5 публікацій за матеріалами конференцій.

**5. Теоретична цінність і практична значущість наукових результатів.**



Теоретичне значення результатів дисертаційної роботи полягає в удосконаленні теоретичних положень, що розвивають теорію економіки підприємств та економіки праці, а саме. До теоретичних здобутків, які мають суттєве значення доцільно віднести такі:

уточнено понятійний апарат теорії мотивації, визначено сутність і зміст ключових понять дослідження, які було визначено за результатами аналізу теорій мотивації. Зокрема, уточнено поняття "соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу", яке, на відміну від існуючих поглядів, запропоновано розглядати як складну гнучку систему форм, методів і засобів мотивації, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації, а її головним призначенням є гармонізація та досягнення соціальних та економічних цілей підприємства й управлінського персоналу. До понятійно-категоріального базису мотивації було введено поняття "мотиваційне середовище" та "мотиваційний клімат"(С. 76-80).

Проведений аналіз дозволив створити удосконалену модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, що, на відміну від існуючих, побудована з урахуванням вимог змістовних, процесних теорій мотивації та теорій "поля", яка поєднує через управлінську діяльність такі елементи, як соціально-економічні потреби, інтереси, цілі підприємства й управлінського персоналу, закономірності та принципи, форми мотивації, методи, засоби мотиваційного впливу і орієнтована на досягнення гармонії між цілями підприємства та управлінського персоналу (С.60-64).

У роботі здійснений детальний аналіз елементів моделі, розглянуто їх зміст. Удосконалено класифікацію форм мотивації персоналу шляхом уведення нових ознак, а саме: об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників); варіант взаємодії інтересів управлінського персоналу і підприємства (мотивація гармонізована; збалансована; дисгармонізована; диссонансна) (С.81-86); орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволило забезпечити



необхідні зміни потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити напрями розвитку його мотивації(С.88-91).

Практичне значення здобутих результатів полягає у можливості їх застосування в практичній діяльності підприємств з метою формування мотивації управлінської діяльності персоналу, з урахуванням резервів мотиваційного впливу та чинників мотиваційного середовища, що дозволить скоротити витрати на мотивацію та підвищити її результативність.

Практична цінність розробок забезпечується їхнім упровадженням в діяльність вітчизняних підприємств, зокрема: запропонований методичний підхід до діагностики мотивації управлінського персоналу (С.112-113), технологія визначення резервів мотиваційного впливу на управлінську діяльність(С.165-166) було впроваджено у діяльність ТОВ "Миколаївська електропостачальна компанія" (довідка № 03-08/1907 від 09.09.2024), ПАТ "Харківенергозбут" (довідка № 05/5429 від 10.09.2024). Окремі теоретичні і практичні результати дисертаційної роботи також було впроваджено в навчальний процес на кафедрі соціальної економіки Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін "Управління командами", "Основи самоменеджменту та лідерства", "Управління персоналом" для підготовки здобувачів за спеціальністю 051 Економіка та 232 Соціальне забезпечення (довідка № 24/86-09-61 від 06.09.2024).

#### **6. Повнота викладення наукових положень дисертації в опублікованих працях**

Ключові положення та наукові результати дисертаційної роботи пройшли апробацію та одержали схвалення за темою дисертації опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 3,87 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачеві належить 1,88 ум.-друк. арк. Структура наукових праць за темою дисертації: 1 стаття у вітчизняному виданні, що реферується в Service Scopus, 1 стаття у міжнародному виданні, яке включено до міжнародної наукометричної бази Web of Science; 3 статті у наукових



виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України; 5 публікацій за матеріалами конференцій.

В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна..

В опублікованих працях здобувача повністю відображені сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їх наукова новизна, що відповідає вимогам п. 8 і 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.

#### **7. Відповідність дисертації встановленим вимогам.**

Дисертація Чуркіна Андрія Олександровича містить анотації українською та англійською мовами, зміст, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності відповідно до поставлених завдань. Оформлення дисертації відповідає вимогам Наказу МОН України «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій» від 12.01.2017 р. №40 зі змінами від 31.05.2019 р.

#### **8. Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Оцінюючи в цілому позитивно дисертацію Чуркіна Андрія Олександровича, зверну увагу на окремі положення, які потребують подальшого розвитку:

1. На сторінці 37 першого розділу дисертації таблиця 1.2, при розподіл функцій на чотири групи виглядає системним, але в кожній групі є терміни, які потребують конкретизації. Так у групі стратегічних функціях “інтеграційна” функція виглядає нечіткою й варто пояснити, що саме мається на увазі.

2. На сторінці 39 першого розділу рисунок 1.2 в жодному блоці немає згадки про вплив інформаційних технологій чи штучного інтелекту, які



є невід'ємною частиною системи знань сучасного менеджера, можливо доцільним було б також б доцільно акцентувати увагу на управлінні талантами, розвитку soft skills та психологічних аспектах.

3. Науково обґрунтованою і цікавою є пропозиція з урахуванням чинників мотивації управлінської діяльності персоналу. Чинники мотивації (таблиця 3.1 сторінка 169-170) є взаємопов'язаними, тому організація повинна забезпечувати їх комплексне врахування. Увага до деталей, індивідуальний підхід до працівників та постійна комунікація сприяють створенню сприятливого робочого середовища. Але можливо було б доцільним зробити баланс між матеріальними та нематеріальними чинниками і в навантажувальні характеристики показників мотивації управлінської діяльності це врахувати.

4. На с. 79 рис. 1.5 наведено "Модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства" - у роботі відсутнє обґрунтування або хоча б пояснення того, чому саме така послідовність елементів у моделі? Можливо доцільно "Узгодження потреб, інтересів..." має бути до "Мотиваційного впливу", тому що "Система винагородження..." вже має бути сформована на цій узгодженості. Також не зрозуміло/не пояснено зміст ліній, які виходять з "Узгодження..." і "Управлінська діяльність" та йдуть до "Системи управління".

Висловлені зауваження і зазначені недоліки не знижують позитивну оцінку теоретичного рівня та практичного значення результатів дисертаційної роботи Чуркіна Андрія Олександровича, а слугують рекомендаціями для подальших досліджень автора.

### **9. Академічна доброчесність.**

При глибокому розгляді та перевірці дисертаційної роботи Чуркіна Андрія Олександровича на наявність запозичень не виявлено академічного плагіату, фальсифікації та фабрикації, тобто порушень академічної доброчесності.



## **10. Загальна оцінка роботи, її відповідність встановленим вимогам.**

Дисертація Чуркіна Андрія Олександровича є завершеною кваліфікаційною науковою працею, має теоретичну та практичну цінність, в якій представлена низка розробок спрямованих на вдосконалення теоретичного та методичного забезпечення формування соціально-психологічної мотивації управлінської діяльності. Проведені дослідження характеризують Чуркіна А. О. як кваліфікованого та зрілого наукового працівника, здатного проводити теоретичні та практичні дослідження в галузі економіки на високому рівні. Дисертант володіє методологією наукового пошуку, має широкий науковий світогляд і здатність ставити і вирішувати складні наукові завдання дослідницького характеру.

Викладені висновки і рекомендації є доведеними і обґрунтованими за рахунок коректно використаних методів наукового пізнання і дослідження, достатнього обсягу статистичного матеріалу, аналізу й узагальнення новітньої наукової літератури з проблематики економіки підприємств та економіки праці.

Наукові статі та інші публікації Чуркіна А. О. відображають положення отриманої дисертанткою наукової новизни. З наукових праць у співавторстві використано лише ті ідеї та положення, які є особистим здобутком дисертантки. Це підтверджує академічну доброчесність Чуркіна А. О. та аналізованого і представленого у дисертації матеріалу. Основні результати дослідження доповідались під час науково-практичних конференцій різного рівня та впроваджені в практичну діяльність підприємства промисловості і закладу вищої освіти.

Дисертація Чуркіна А. О. на тему «Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8 і 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 КМУ №44 від 12.01.2022 р., а її автор Чуркін Андрій Олександрович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

Рецензент :

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця  
Міністерства освіти та науки України



Вікторія САМОЙЛЕНКО

