

## РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента

Мазоренко Оксани Володимирівни

на дисертаційну роботу Янієвої Дар'ї Дмитрівни

«Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства»,

виконану для здобуття ступеня доктора філософії з галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **1. Актуальність теми дисертаційної роботи**

Підвищення ефективності діяльності підприємства є необхідною запорукою його сталого функціонування та розвитку у мінливому зовнішньому середовищі. Це вимагає постійного пошуку внутрішніх резервів і використання зовнішніх можливостей для реалізації ефективних стратегій конкурентної боротьби. Одними з таких резервів у внутрішньому середовищі виступають людські ресурси, які, на відміну від фізичних, відрізняються значно вищою віддачею та можливістю її постійного зростання в аспекті накопичення, використання та передачі організаційних знань як основи інновацій і постійного вдосконалення. Для підтримки активності цього процесу підприємство повинно створювати та підтримувати ефективну систему мотивації, адже незважаючи на значні трансформації розуміння даного поняття та чисельні теорії, які його розглядають (від змістовних і процесуальних до циклічно-цільових і партисипативних), мета мотивації залишається незмінною і полягає в підтримці найвищого рівня зацікавленості працівників у виконанні поставлених завдань і досягненні спільних організаційних цілей, а механізмів досягнення даної мети існує велика чисельність чому і присвячено дане дослідження. Варіативність використання мотиваційних механізмів та безпосередніх важелів дозволяє розробляти різні конфігурації системи винагороди на підприємстві, змінювати їх в залежності від стану підприємства та фази його життєвого циклу.

Підвищена увага до організаційної культури останній часом пов'язана із доведенням залежності між результативністю діяльності працівників та сприятливими умовами праці, які включають і гнучкий графік роботи, і сприятливий соціально-психологічний клімат, і багато інших компонент. Виступаючи органічним поєднанням ключових організаційних цінностей, критеріїв досягнення цілей, символіки, стилю лідерства, норм і традицій, тощо організаційна культура поєднує всі ці компоненти організації, забезпечуючи її гнучкість і здатність виживати в складних зовнішніх умовах. Органічне поєднання мотиваційних механізмів та організаційної культури підприємства створює потужний інструмент управління як необхідну умову забезпечення високого рівня ефективності діяльності суб'єкта господарювання, що підтверджує актуальність дисертаційного дослідження здобувача Янієвої Дар'ї Дмитрівни.

## **2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами**

Проведене наукове дослідження здобувача здійснювалось в рамках програми наукової діяльності Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. Це підтверджується довідкою про її участь в науковій темі «Методичні засади розвитку підприємства в умовах військового стану: управлінський та мотиваційний аспекти» (номер державної реєстрації 0123U101413), де авторка представила класифікацію типів організаційної культури, розглянула необхідність і доцільність впровадження методів підтримки організаційної культури, обґрунтувала моделі впливу організаційної культури на ефективність діяльності підприємства та критерії економічної ефективності організаційної культури, а також виділила рівні, де варто розглядати ефективність управління організаційною культурою організації та показники оцінювання даного процесу.

### **3. Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій**

Робота відрізняється високим рівнем обґрунтованості та доведеності в ній наукових положень, методичних розробок і практичних рекомендацій. Це підтверджується логічною побудовою структури роботи, опрацюванням великої кількості літературних джерел вітчизняних і закордонних дослідників з питань формування організаційної культури, розробки і впровадження мотиваційних механізмів, ролі теорії поколінь в управлінні персоналом, а також власним дослідженням, здійсненим шляхом анкетування працівників різних галузей народного господарства.

Високий рівень проведеного дослідження підтверджується чисельністю наукових методів, які було використано здобувачем в ході роботи: морфологічний аналіз, метод наукової абстракції, метод аналізу і синтезу, статистичний аналіз, анкетування, економіко-математичне моделювання (факторний аналіз).

Визначена мета дослідження повністю відповідає темі роботи. Об'єкт і предмет дослідження визначені чітко та коректно. Перелік завдань дослідження відповідає поставленій меті та повністю її розкриває, а ступінь їх вирішення відображено у висновках, де представлені результати дослідження. Висновки в повній мірі відображають основні положення проведеного дослідження та перспективи їх впровадження як у практичну діяльність підприємства, так і в подальший науково-теоретичний пошук.

Дисертаційна робота написана в науковому стилі. Викладеному матеріалу властива повнота та логічність наведених думок і тверджень, високий рівень достовірності та обґрунтованості положень наукової новизни. Автору вдалося повністю досягти поставленої мети та вирішити визначені завдання дослідження, які розкриті в тексті і стисло представлені у висновках, що відображають конкретні отримані результати дослідження.

Отримані наукові результати були оприлюднені здобувачем у шести фахових статтях України, які опубліковані у журналах, віднесених до категорії «Б» та входять до міжнародних наукометричних баз. Також результати

наукового дослідження здобувача пройшли апробацію на конференціях, за результатами яких опубліковано 5 тез доповідей і матеріалів конференцій.

Вищезазначене свідчить про достатню обґрунтованість і достовірність наукових положень, рекомендацій і висновків дисертації Янієвої Дар'ї Дмитрівни.

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

Аналіз даного дисертаційного дослідження дозволяє стверджувати, що робота має високий науково-методичний рівень і направлена на вирішення поставленої мети, яка полягає в подальшому розвитку теоретико-методологічного забезпечення і розробці практичних рекомендацій щодо формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства. Отримані наукові результати представляють собою вагомий науковий доробок в економічну науку та менеджмент.

Наукові результати здобувача направлені на вирішення поставлених завдань щодо розробки науково-теоретичних положень, методичних рекомендацій і підходів, а також практичних наробок щодо формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства.

Зупинимось детально на пунктах наукової новизни.

Здобувачем було удосконалено науково-методичні засади моделювання механізмів мотиваційного впливу в структури організаційної культури підприємства на основі визначення їх особливостей (с. 168-178), які включають спрямованість, інструменти та основи успіху. Відмінною рисою розроблених засад є врахування комплексного впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, а також домінуючого типу організаційної культури підприємства. Значення переваги даного підходу полягає у можливості поєднання варіативних інструментів, стратегій і методів для мотивації працівників відносно збереження цінностей, досягнення спільних цілей і підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому. Запропонована ідентифікація домінуючого

типу організаційної культури відповідно класифікації Ч. Хенді за різними сферами діяльності підприємства дозволяє визначити загальний рівень розвитку організаційної культури відповідно розробленого дисертантом підходу. Ідентифікація домінуючого типу культури з урахуванням характеру впливу факторів зовнішнього середовища дозволяє якнайкраще обрати механізми мотиваційного впливу та конкретні важелі стимулювання кадрів.

Дисертантом удосконалено склад і зміст зовнішніх чинників впливу на умови формування і рівень розвитку організаційної культури бізнесу в Україні. На відміну від існуючих, запропонована структуризація впливу чинників зовнішнього середовища здійснена шляхом виявлення внутрішньо-кореляційних зв'язків між чисельними первинними індикаторами (61) за методологію виявлення латентних факторів відповідного аналізу. В результаті велика кількість первинних показників була згрупована в 3 складових, до яких віднесено потенціал економічного цифрового розвитку бізнесу та доступність кадрів, доходи від праці та очікувана тривалість життя населення й інтенсивність інвестиційних процесів і зайнятість молоді. Запропонована структуризація впливу зовнішнього середовища дозволяє більш сфокусовано визначити особливості зовнішніх умов для створення та коригування механізмів мотиваційного впливу відповідно до типу організаційної культури, яка домінує на тих чи інших підприємствах (культура влади, культура завдань, людино-орієнтована (особистісна) культура і бюрократична (рольова) культура) за відповідною запропонованою автором матрицею, за якою керівництво підприємство може якнайкраще обґрунтувати типи важелів мотиваційного впливу та типи безпосередньо мотиваційних механізмів.

Дисертантом вдосконалено послідовність дій із формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства (с. 186-192). На відміну від подібних розроблена послідовність включає три підсистеми, перша з яких – це планування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства, друга – розробка механізмів мотиваційного впливу і третя – використання і оцінка механізму мотиваційного впливу. В рамках зазначеної послідовності автором враховано вплив зовнішніх факторів на

діяльність підприємства і внутрішнього середовища підприємства. Перевагою запропонованого підходу є підвищення дієвості обраних механізмів мотиваційного впливу і зниження ризиків щодо протиріч між цілями, цінностями і способами мотивації персоналу. Включені в підсистему використання та оцінки механізму мотиваційного впливу підсистеми організації прийому на роботу та процес адаптації нових співробітників, інформаційно-аналітичне забезпечення узгодження економічних інтересів працівників підприємства, оцінка ефективності праці персоналу відповідно до розробленого мотиваційного механізму і моніторинг механізму мотиваційного впливу дозволить підвищити ефективність реалізації механізмів мотиваційного впливу і результативність управління на підприємстві в цілому.

В ході наукового пошуку дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування принципів побудови механізмів мотиваційного впливу (с. 181-186), які на відміну від існуючих включають: принципи дієвості, справедливості, гнучкості, орієнтації на цілі; комплексності, забезпечення особистісного розвитку, спрямованості на конкурентні переваги, урахування можливих ризиків зовнішнього середовища, зрозумілості та поступовості мотивації, дотримання яких сприятиме забезпеченню їх взаємовідповідності та взаємодії з організаційною культурою підприємства. Перевагою даних принципів є їх використання для розробки механізмів мотиваційного впливу в межах послідовності дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства. Перевагою даних принципів виступає їх взаємоузгодженість та взаємодоповнення.

Аналізуючи загрози та виклики внутрішнього і зовнішнього середовища в ході дисертаційного дослідження, дістало подальшого розвитку послідовність і зміст етапів управління ризиками в механізмі мотиваційного впливу підприємства (с. 193-204). На відміну від подібних запропонована послідовність охоплює визначені етапи управління, їх зміст та запропоновані інструменти нівелювання негативного впливу ризиків. Множина етапів управління охоплює уникнення або попередження, прийняття ризиків, створення методів управління ризиками, оптимізацію ступеню ризику і

контроль дієвості наявної системи управління ризиками. Множина запропонованих інструментів охоплює нематеріальні і матеріальні стимули. Вагою запропонованого підходу є детермінація конкретного набору інструментів нематеріального і матеріального стимулювання в залежності від етапу управління та його змісту.

В ході аналізу існуючих теорій управління персоналом в цілому та механізмів мотиваційного впливу зокрема в роботі дістали подальшого розвитку концептуальні положення побудови механізму мотиваційного впливу на основні теорії поколінь (с. 86-96). На відміну від існуючих у межах зазначеного підходу доведено доцільність враховувати різнонаправленість цінностей працівників різного віку для найкращого обґрунтування управлінських рішень щодо формування команд і організаційної культури та уникнення протиріч між різновіковими працівниками шляхом коригування мотиваційних механізмів у залежності від запропонованих положень теорії поколінь. Розроблені дисертантом наукові положення в межах даного пункту новизни дозволяють підвищити гнучкість кадрової політики.

В ході дисертаційного дослідження дістало подальшого розвитку теоретичне обґрунтування послідовності та змісту етапів формування організаційної культури підприємства як стратегічного інструменту (с. 69-79). Вона відрізняється тим, що дозволяє орієнтувати всі структурні підрозділи та працівників на реалізацію спільних цілей з урахуванням цінностей та вносити корективи в організаційну культуру відповідно до нагальних потреб підприємства та забезпечувати своєчасне визначення методів підтримки типу та систем організаційної культури. Практична корисність запропонованого підходу до формування організаційної культури передбачає врахування існуючих цінностей, встановлення невідповідностей із функціонуючими стратегіями розвитку підприємства, аналіз позитивних та негативних цінностей, розробку заходів для формування необхідних цінностей і реалізацію конкретного впливу на функціонуючу систему. Також доцільним є етап включення проведення оцінки ефективності зазначених заходів, що дозволяє використовувати цей інструментарій у безпосередній управлінській діяльності.

Всі зазначені пункти наукової новизни відрізняються високим рівнем обґрунтованості та доведеності, що дозволяє як вагомий внесок в науку менеджменту.

## **5. Повнота викладення основних результатів в опублікованих наукових працях**

Кількість, обсяг та якість опублікованих праць відповідають вимогам, встановленим Порядком присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44.

Результати дослідження опубліковані в 11 наукових працях. Шість статей опубліковані у фахових виданнях (категорія Б). Публікаційна активність здобувача відрізняється широкою географією. Загальний обсяг опублікованих матеріалів становить 4,18 друкованих аркушів, із яких 3,56 аркушів належать авторці дисертації. Крім того, в усіх спільних публікаціях дослідниця має значний особистий внесок. Кількість публікацій значно переважає необхідний мінімум для захисту дисертації доктора філософії.

## **6. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження.**

Практична значущість отриманих дисертантом результатів полягає у тому, що всі наукові положення дисертаційного дослідження доведено до рівня методичних розробок і практичних рекомендацій, які дозволяють поліпшити мотивацію персоналу на основі варіативних мотиваційних механізмів, враховуючи особливості організаційної культури.

Так, на ТОВ «Меблева фабрика «Константа» були впроваджені практичні рекомендації щодо формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства (довідка № 03/07 від 20.12.2023 року).

На ТОВ «Гранд ДВС» впроваджені у діяльність рекомендації та практичні пропозиції щодо послідовності та змісту етапів управління ризиками



в механізмах мотиваційного впливу з урахуванням особливостей організаційної культури підприємства (довідка № 11/06 від 15.11.2023 року).

В освітній процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця упроваджено результати аналізу дисертанта щодо сутності категорій «схема процесу мотивації», «організаційна культура» та «структура організаційної культури», етапів формування організаційної культури, механізму застосування теорії поколінь при викладанні дисциплін «Теорія організації» та «Самоменеджмент» при підготовці бакалаврів за спеціальністю «Бізнес-адміністрування» (довідка про впровадження № 23/86-20-69/1 від 13.12.2023 року).

## **7. Академічна доброчесність**

Проведений аналіз роботи здобувача Янієвої Дар'ї Дмитрівни підтвердив відсутність проявів академічного плагіату, фальсифікації або фабрикації. Дослідження не виявило жодних порушень академічної доброчесності, що підтверджено результатами перевірки за допомогою спеціальних програмних засобів.

## **8. Дискусійні положення та недоліки дисертаційного дослідження**

В цілому позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Янієвої Дар'ї Дмитрівни як самостійне, логічне, довершене і таке, що має наукове та практичне значення одержаних автором результатів, слід вказати на деякі дискусійні положення, що мають місце в дисертаційній роботі.

8.1. Автором запропоновано принципові аспекти мотиваційного профілю, побудованого з урахуванням типу організаційної культури підприємства (рис. 3.10 стор. 208). Варто було б уточнити, про які типи організаційної культури йде мова, і наскільки мають відрізнятися профілі в залежності від цих типів. Адже здобувачем в роботі було використано декілька класифікації організаційної культури (за Ч. Хенді, К. Камероном та Р. Куїном).

8.2. В роботі автор приділив багато уваги теорії поколінь (п.п. 1.3), але особливості її врахування не відображені ні в механізмах мотиваційного впливу

в структурі організаційної культури підприємства (табл. 3.4), ні у послідовності дій з формування механізмів мотиваційного впливу в організаційній культурі підприємства (рис. 3.8).

8.3. В роботі мають місце окремі лінгвістичні неточності, але в цілому стиль викладення думок є логічним і зрозумілим.

8.4. Автором запропоновано власне бачення структури організаційної культури (рис. 1.11), але в подальшому компонентам внутрішньої та зовнішньої інтеграції приділено мало уваги.

8.5. У п.п. 2.1 дисертант наводить макроекономічні тренди формування мотиваційних механізмів у діяльності підприємства, де розглядає саме глобалізаційні та регіональні аспекти навчання, задоволеності роботою тощо як в розрізі теорії поколінь, так і в цілому по окремих країнах. Було б доцільно врахувати результати цього аналізу при розробці мотиваційного профілю.

В цілому, зазначені вище зауваження стосуються лише окремих положень дисертаційної роботи, вони не зменшують наукового та практичного значення представленої роботи.

## **9. Загальна оцінка дисертації та її відповідність встановленим вимогам**

Дисертація Янієвої Дар'ї Дмитрівни «Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства» являє собою завершену працю, яку присвячено вирішенню важливого наукового завдання щодо розвитку науково-методичних положень, теоретико-методичного забезпечення та розробки практичних рекомендацій щодо формування механізмів мотиваційного впливу у системі організаційної культури підприємства.

Тема дисертаційної роботи є актуальною і відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень та науковим програмам. Наукові положення, висновки та рекомендації характеризуються новизною, теоретичним і практичним значенням, а також достатньо обґрунтовані.

На основі вищевикладеного можна підсумувати, що дисертаційна робота Янієвої Дар'ї Дмитрівни «Формування механізмів мотиваційного впливу в системі організаційної культури підприємства» відповідає всім вимогам, які ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Вимоги, що містяться в пунктах 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, що затверджений Постановою КМУ від 12.01.2022 р. №44, повністю виконані. Авторка дисертації, Янієва Дар'я Дмитрівна, заслуговує на присвоєння наукового ступеня доктора філософії у галузі знань «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківського національного  
економічного університету  
імені Семена Кузнеця



Оксана МАЗОРЕНКО

Підпис засвідчую:

вчений секретар Харківського національного  
економічного університету  
імені Семена Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК