

## **ВІДГУК**

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора  
Дороніної Ольги Анатоліївни  
на дисертаційну роботу **Чуркіна Андрія Олександровича**  
на тему «**Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності**», подану на здобуття ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 051 «Економіка»,  
галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»

### **Актуальність теми дослідження**

Розробка дієвих моделей та механізмів мотивації управлінської діяльності є важливим та складним завданням соціально-економічного управління, оскільки ця діяльність має визначальне значення для успішного функціонування підприємств на фоні того, що вона керується специфічними мотивами, які є надзвичайно динамічними й часто латентними.

Роль ефективної мотивації управлінців у функціонуванні підприємств є виключно важливою, адже саме вона забезпечує активізацію та спрямування зусиль управлінців на досягнення оперативних та стратегічних цілей, сприяє підвищенню результативності їх праці, впровадженню інновацій, формуванню конкурентних переваг бізнесу. Вона виступає засобом гармонізації економічних інтересів підприємства та різноманітних потреб працівників, що є важливим для забезпечення стійкості роботи підприємства та вмотивованості управлінського персоналу.

Вищезазначене доводить, що дисертація Чуркіна А.О., яка присвячена теоретичному обґрунтуванню сутності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності та розробці методичних рекомендацій щодо її формування, є актуальним та своєчасним науковим дослідженням, значущість якого підвищується у сучасних умовах, оскільки функціонування економіки у воєнні часи потребує пошуку нових підходів до забезпечення мотивування персоналу, й перш за все, управлінського персоналу, на який покладається

додаткова відповідальність та який відчуває підвищену інтенсивність діяльності.

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

Дисертацію виконано відповідно до науково-дослідної тематики Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, а саме: госпдоговірної науково-дослідної роботи університету за темою «Формування мотиваційного механізму у стимулюванні управлінського персоналу підприємства» (державний реєстраційний номер 0123U102076), а також бюджетно-кафедральних науково-дослідних робіт: «Науково-методичне забезпечення управлінської діяльності в умовах кризового та воєнного стану» (державний реєстраційний номер 0122U01259); "Соціально-економічні аспекти управління персоналом в умовах загроз людському розвитку" (державний реєстраційний номер 0123U103881).

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Отримані дисертантом наукові результати характеризуються новизною, що полягає у розвитку теоретичних і науково-методичних засад формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності.

До найбільш вагомих результатів дослідження слід віднести такі:

модель соціально-економічної мотивації управлінської діяльності, що методологічно ґрунтується на висновках змістовних, процесних теорій мотивації та теорій «поля» й відрізняється поєднанням низки змістовних елементів (соціально-економічні потреби, інтереси, цілі підприємства й персоналу, закономірності та принципи, форми мотивації, методи, засоби мотиваційного впливу), що дозволяє гармонізувати цілі підприємства та управлінського персоналу, й як наслідок забезпечити прогрес у розвитку підприємства на основі вмотивованості управлінського складу;

соціальна технологія визначення резервів мотивації управлінської

діяльності персоналу, що реалізується через визначену послідовність трьох етапів, для кожного з яких визначено процедури, методи та інструменти збору, обробки даних про ключові чинники мотиваційного впливу на управлінський персонал. Унікальність запропонованої технології полягає в тому, що продуктом її реалізації є розробка рекомендацій щодо послідовності введення в дію резервів мотивації управлінської діяльності персоналу, що в свою чергу дозволить забезпечувати комплексність та пріоритетність задоволення мотиваційних потреб працівників управлінського складу підприємств;

теоретико-методологічний підхід до діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу в просторі зовнішнього та внутрішнього мотиваційного середовища, що передбачає реалізацію послідовних етапів (діагностика зовнішнього мотиваційного середовища; діагностика мотиваційного клімату та особливостей мотивації управлінської діяльності персоналу) та застосування обґрунтованих методів аналізу факторів мотиваційного середовища (PEST-аналізу та анкетування), що дозволяє отримати інформацію щодо рівня сприятливості мотиваційного клімату, оцінки мотивації управлінської діяльності персоналу з дотриманням критеріїв об'єктивність, надійність, економічність та валідність;

методичний підхід до забезпечення оцінки результативності мотивації управлінської діяльності персоналу, що побудований на використанні критерію досягнення гармонії цілей підприємства й управлінського персоналу, містить розроблену схему оцінки результативності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу. Реалізація зазначеного підходу дозволяє здійснювати позиціонування підприємств у полі матриці оцінки рівня результативності мотивації управлінської діяльності персоналу («криза», «конфлікт», «гармонія») й приймати відповідні управлінські рішення в сфері формування та забезпечення соціально-економічної мотивації персоналу;

рекомендації щодо розробки програми формування соціально-

економічної мотивації управлінської діяльності персоналу з використанням програмно-цільового підходу з урахуванням визначених резервів мотиваційного впливу, що дозволяє сформувати більш дієву та ефективну систему винагородження управлінського персоналу підприємства.

Науковий і практичний інтерес представляє запропонована автором класифікація форм мотивації персоналу шляхом уведення нових ознак: об'єкт впливу (мотивація керівників, спеціалістів, службовців і робітників); орієнтація на задоволення існуючих чи нових, актуалізованих управлінським впливом потреб (мотивація фактична та перспективна), що дозволить підприємствам забезпечити впливати на зміну потреб, інтересів, цілей управлінського персоналу та визначити відповідні напрями розвитку його мотивації.

У роботі надано авторське визначення поняття «соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу», що, на відміну від існуючих розглядати даний вид мотивації як складну гнучку систему форм мотивації, методів і засобів мотиваційного впливу, що функціонує на основі закономірностей і принципів мотивації та спрямована на гармонізацію й досягнення цілей підприємства й управлінського персоналу. Уточнення сутності даного поняття покладено в основу запропонованої моделі мотивації управлінської діяльності персоналу та процедури її формування.

### **Достовірність та обґрунтованість наукових результатів**

Достовірність та обґрунтованість викладених у дисертації Чуркіна А.О. наукових положень, висновків та рекомендацій базується на використанні широкого кола інформаційних та наукових джерел, праць провідних вітчизняних та закордонних вчених з питань мотивації управлінської діяльності, а також результатах власних досліджень автора, проведених на матеріалах підприємств енергетичного сектору Харківського регіону.

Обґрунтованість основних висновків та рекомендацій дисертанта забезпечено вдалим поєднанням методів узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу (при визначенні сутності категорій і понять теорій мотивації); аналізу документів і 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); програмно-цільового методу, системного підходу (при розробці програми формування мотивації управлінської діяльності); матричного методу (при оцінці результативності соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу).

Достовірність висновків та рекомендацій отриманих здобувачем підтверджена їх апробацією на п'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у 2021-2024 рр.

### **Теоретичне та практичне значення результатів дослідження**

Теоретичне значення результатів, викладених в дисертації Чуркіна А.О. полягає в уточненні автором понятійно-категорійного апарату предметного поля дослідження, а саме - введено поняття «мотиваційне середовище» та «мотиваційний клімат» з обґрунтуванням їх сутності та взаємозв'язку; уточнено поняття «соціально-економічна мотивація управлінської діяльності персоналу». Вагомим теоретичним результатом роботи є глибокий аналіз переваг, обмежень та способів використання основних змістовних, процесних теорій мотивації та мотиваційних теорій «поля», що ілюструє еволюцію розвитку класичних і сучасних мотиваційних теорій та в подальшому є основою для розробки моделі соціально-економічної мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства.

Практична цінність розробок дисертанта полягає у тому, що їх впровадження в діяльність суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності та форми власності дозволить забезпечити формування соціально-

економічної мотивації управлінської діяльності відповідно до сучасних викликів, зокрема через застосування соціальних технологій до визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу та оцінку результативності мотивації управлінської діяльності персоналу на основі критерію гармонії.

Практичне значення розробок, викладених у дисертації Чуркіна А.О. підтверджується їх впровадження в діяльність підприємств енергетичної галузі: ТОВ «Миколаївська електропостачальна компанія» – методика діагностики мотиваційного клімату підприємства та стану мотивації управлінського персоналу, рекомендації щодо визначення резервів мотиваційного впливу на управлінську діяльність (довідка № 03-08/1907 від 09.09.2024), ПрАТ «Харківенергозбут» – пропозиції щодо діагностики мотивації управлінської діяльності персоналу, соціальна технологія визначення резервів мотивації управлінської діяльності персоналу (довідка № 05/5429 від 10.09.2024).

Розробки здобувача впроваджено у навчальний процес Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця при викладанні дисциплін «Управління командами», «Основи самоменеджменту та лідерства», «Управління персоналом» для підготовки здобувачів за спеціальностями 051 Економіка та 232 Соціальне забезпечення (довідка № 24/86-09-61 від 06.09.2024).

### **Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях**

За темою дисертації здобувачем опубліковано 10 наукових праць загальним обсягом 3,87 ум.-друк. арк. (особисто автору належить 1,88 ум.-друк. арк), серед яких 1 стаття у виданні, що реферується в Service Scopus; 1 стаття у 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.

Обсяг друкованих робіт, їх зміст і кількість відповідають вимогам щодо публікації основного змісту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Наукові праці А.О. Чуркіна повною мірою відображають основні наукові результати, викладені у дисертаційній роботі.

### **Дискусійні положення та зауваження до дисертації**

Позитивно оцінюючи рівень наукового та прикладного значення результатів, викладених у дисертації Чуркіна А.О., слід звернути увагу на окремі дискусійні положення та зауваження, що потребують додаткового обговорення під час захисту дисертації:

1. Дискусійним, на нашу думку, є визначення поняття «мотивація управлінської діяльності», яке дисертант пропонує розглядати як «процес цілеспрямованого впливу на систему спонукальних факторів (потреб, інтересів, мотивів), які визначають професійну діяльність управлінського персоналу» (стор.68). Вважаємо, що в ньому варто було б врахувати ще категорію «цінності», тим більше, що в подальшому автор згадує її в теоретичній частині роботи, як таку, що визначає мотивацію.

2. Неаргументованим відносно проблематики дослідження соціально-економічної мотивації управлінської діяльності є матеріал викладений автором у п.2.2 дисертації щодо результатів вивчення проблеми безробіття на ринку праці України (сс.129-133) та аналізу соціокультурного середовища (сс.133-140).

3. У п.3.1 дисертації автор використовує поняття «резерви мотивації», яке не є широко вживаним у сучасній економічній теорії, й лише стисло на стор.165 робить спробу описати сутність цього поняття. Отже, вважаємо, що дисертація виграла б, якщо у роботі було б наведено авторське визначення

сутності поняття «резерви мотивації» та розкрито їх класифікацію в контексті обраної теми дослідження.

4. Додаткового обґрунтування потребує віднесення заробітної плати до складу латентних факторів мотивації управлінської діяльності персоналу ПрАТ «Харківенергозбут» (рис.3.2, стор. 171) та уточнення авторського тлумачення сенсу латентних факторів мотивації.

5. Не можна погодитись із позицією дисертанта про те, що програма формування мотивації управлінської діяльності персоналу підприємства має розроблятися виключно залученими спеціалістами науково-дослідних інститутів (науково-дослідних частин або секторів ЗВО) (табл. 3.15, стор.210). Вважаємо, що розробка такої програми має відбуватись спільно, працівниками підприємства із зазначеними спеціалістами.

В цілому, висловлені зауваження суттєво не впливають на загальну оцінку значущості та наукової новизни результатів, викладених у дисертації А.О.Чуркіна.

### ***Загальний висновок***

Дисертація Чуркіна Андрія Олександровича на тему «Формування соціально-економічної мотивації управлінської діяльності» є самостійною, завершеною науковою працею. Дисертація містить авторські розробки, що відрізняються науковою новизною, теоретичним та практичним значенням. Результати дослідження є науково обґрунтованими та дозволяють зробити висновок про оволодіння здобувачем методологією наукової діяльності.

Рівень виконання поставленого наукового завдання в цілому відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційної наукової роботи, яка виконана здобувачем ступеня доктора філософії.

Анотація та список праць здобувача розкривають основні положення та висновки дисертації. Фактів порушення академічної доброчесності в роботі не виявлено.



Структура та зміст дисертації повною мірою розкривають тему дослідження та відповідають спеціальності 051 Економіка. Дисертація відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 року «Порядок присудження доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (зі змінами та доповненнями), а її автор, Чуркін Андрій Олександрович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

**Офіційний опонент:**

завідувач кафедри менеджменту  
та поведінкової економіки  
Донецького національного університету  
імені Василя Стуса, доктор економічних  
наук, професор



*Handwritten signature of Olga Doronina*

Ольга ДОРОНІНА

Підпис О. Дороніної засвідчує  
вчений секретар  
ДонНУ імені Василя Стуса

*Handwritten signature of Olena Vazhenina*

Олена ВАЖЕНІНА