

До спеціалізованої вченої ради

ДФ 64.055.024

Харківський національний

економічний університет

імені Семена Кузнеця

## ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук,

професора **Никифоренка Валерія Григоровича**

на дисертаційну роботу **Мельника Антона Олеговича**

**«Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної**

**культури»**, виконану для здобуття ступеня доктора філософії

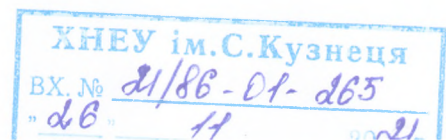
з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

### **1. Актуальність обраної теми та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами.**

Ефективність діяльності організації залежить від багатьох факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Організаційна культура є одним з факторів, який впливає на успіх організацій. На рівень організаційної культури мають вплив такі внутрішні аспекти як взаємодія з персоналом, внутрішньоорганізаційні цінності, традиції; та зовнішні – комунікації із стейкхолдерами організації. Тому менеджменту сучасних суб'єктів господарювання необхідно приділяти увагу формуванню організаційної культури та постійному її вдосконаленню, що дозволить досягати високий результатів у діяльності.

Під час формування та розвитку організаційної культури особливу роль займає мотивація персоналу, оскільки від настроїв працівників організації залежить успіх діяльності всієї організації. Наукові дослідження дозволяють зробити висновок, що зв'язок між організаційною культурою та



мотивацією існує, однак потребує більш детального дослідження як саме заходи щодо мотивації персоналу можуть вплинути на організаційну культуру сучасних організацій.

Затребуваність тематики дослідження, що обрана здобувачем, підтверджується зв'язком дисертаційної роботи з науковими дослідженнями, які проводяться в Національному аерокосмічному університеті за темою «Управління сталим розвитком інтеграційних процесів підприємств повітряного транспорту в міжнародному просторі» (номер державної реєстрації 0118U004287), за якою здобувачем у співавторстві було розроблено підрозділ «Організаційна культура та мотивація як основа забезпечення конкурентної стратегії», у якому автором було розглянуто взаємозв'язок між організаційною культурою та мотивацією персоналу у контексті їхнього впливу на загальну стратегію організації.

Таким чином, тематика дисертаційної роботи Мельника Антона Олеговича є актуальною, має науково-теоретичну та практичну цінність і відповідає пріоритетним напрямкам наукових досліджень для забезпечення ефективного розвитку сучасних організацій.

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

Обґрунтованість та достовірність основних наукових положень дисертації, одержаних результатів, висновків та розроблених рекомендацій підтверджується використанням загальнонаукових, теоретичних та спеціальних методів дослідження, таких як структурно-логічний аналіз; морфологічний аналіз; абстрактно-логічний метод; метод аналізу та синтезу; статистичний аналіз; метод експертного оцінювання; метод аналізу ієрархій Сааті; матричний метод; графічний метод; проведеним у роботі ґрунтовним аналізом праць вітчизняних та зарубіжних вчених за напрямом дослідження; опрацюванням значного обсягу статистичних та аналітичних даних щодо оцінювання рівня вмотивованості працівників, даних відносно організаційної

культури в закладах охорони здоров'я, отриманих в результаті опитування; апробацією результатів дослідження на міжнародних науково-практичних конференціях та у публікаціях.

Наукові положення, висновки та рекомендації, що знайшли відображення у дисертації Мельника Антона Олеговича, повною мірою є обґрунтованими та достовірними, про що свідчить структурна побудова та зміст роботи. Здобувачем проведено докладне вивчення, аналіз та узагальнення значного обсягу літературних джерел з питань організаційної культури та ролі мотивації працівників під час формування та розвитку організаційної культури.

Робота написана в науковому стилі, їй властива повнота та логічність, системність подання, достатній рівень обґрунтованості і достовірності, наукова новизна. Її логічна структура відповідає меті, яка розкрита завдяки вирішенню поставлених завдань, що дозволило отримати результати, які мають наукову новизну, теоретичне та практичне значення.

З аналізу змісту тексту дисертації вбачається дотримання здобувачем вимог академічної доброчесності. Дисертація Мельника Антона Олеговича містить посилання на згадані автором у тексті джерела інформації у разі використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; дотримано вимоги законодавства про авторське право.

### **3. Наукова новизна, представлена у дисертації, її основні наукові положення, висновки та рекомендації**

Наукова новизна результатів дослідження полягає в узагальненні та розвитку теоретичних положень, розробленні методичних підходів, а також практичних рекомендацій щодо врахування мотиваційних аспектів під час формування та розвитку організаційної культури.

Найбільш суттєвими результатами, що розкривають наукову новизну дисертації, є такі:

1. У дисертації представлено удосконалений методичний підхід до оцінки організаційної культури, який ґрунтується на авторському підході до кількісної оцінки параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища – КУМРАС, та передбачає розрахунок узагальнюючого показника, який дозволяє визначити рівень організаційної культури – дуже високий, високий, середній та той, що має тенденцію до деградації (с. 112 – 115). Використання запропонованого підходу обґрунтовано на основі аналізу існуючих підходів до визначення рівня організаційної культури та практики їх застосування, а також виходячи із авторського бачення сутності цього поняття. Передбачається, що застосування розробленого методичного підходу дозволить не тільки оцінити загальний рівень організаційної культури, а також визначити стан в колективі на основі оцінки окремих груп параметрів (комунікації; управління; мотивація і мораль; робота; адаптивність, стратегія і місія) (с. 129 – 134).

2. У роботі запропоновано оцінювати мотивацію персоналу за допомогою методичного підходу, який дозволяє визначати рівень вмотивованості працівників (високий, достатній, низький) на основі методу експертного оцінювання (с. 119 – 121). Застосування цього підходу дозволило визначити перелік мотиваторів та демотиваторів працівників, які мають вплив на рівень організаційної культури (с. 137 – 141), що дозволило формувати перелік рекомендацій щодо мотивування працівників під час формування та розвитку організаційної культури (с. 159 – 166).

3. Практичний інтерес має розроблене методичне забезпечення вибору шляхів формування та розвитку організаційної культури, яке передбачає застосування певного набору теоретичних, емпіричних та економіко-математичних методів та інструментів для встановлення взаємозв'язку рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників і побудови матриці, за допомогою якої запропоновано позиціонувати досліджувані заклади в один з дванадцяти квадрантів, що дозволяє диференціювати заклади у дві групи – ті, які потребують впровадження заходів з формування організаційної культури, та ті, які потребують впровадження заходів з її розвитку (с. 149 – 152).

4. За допомогою критичного аналізу існуючих підходів до визначення поняття організаційної культури було обґрунтовано використання комплексного підходу до трактування сутності поняття «організаційна культура» (с. 28 – 33). Авторський підхід базується на поєднанні соціально-психологічного та управлінського підходів, що дозволяє трактувати організаційну поведінку як унікальний набір важливих норм, цінностей, правил, ритуалів, символів, традицій, моралі тощо, який приймається всіма членами організації, створює клімат та особливості міжособистісної поведінки в організації, формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників та має опосередкований вплив на взаємовідносини організації із зовнішнім середовищем. Застосування зазначеного підходу враховує поряд із факторами внутрішнього середовища фактори зовнішнього впливу.

5. На основі проведеного дослідження автором запропоновано послідовність формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційних аспектів (с. 86 – 87). Особливістю розробленої послідовності є виділення етапів щодо діагностики організаційної культури та мотивації персоналу, кількісної оцінки рівнів організаційної культури та вмотивованості працівників, встановлення взаємозв'язку між організаційною культурою та вмотивованістю працівників та розробка відповідних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури з урахуванням фактору мотивації.

У цілому, слід відмітити, що одержані автором наукові результати мають високий ступінь обґрунтованості, що підтверджується об'єктивним критичним аналізом 172 праць вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, які досліджують проблеми організаційної культури та роль мотивації під час формування та розвитку організаційної культури, використанням достатньої кількості інформації, отриманої в результаті експертного опитування, широкою апробацією на міжнародних науково-практичних конференціях та впровадженням у практичну діяльність закладів охорони здоров'я та у систему підготовки здобувачів вищої освіти. Висновки та рекомендації є достовірними, логічно забезпечені виконаними

дослідженнями та підтверджуються довідками про впровадження у практичну та навчальну діяльність. Результати дисертаційної роботи Мельника Антона Олеговича містять наукову новизну, характеризуються глибиною змісту та коректністю формулювання пропозицій щодо їх практичного використання.

#### **4. Теоретична цінність і практична значущість одержаних наукових результатів**

Теоретична цінність отриманих наукових результатів полягає в узагальненні, удосконаленні та розвитку теоретичних положень формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційних аспектів.

Науково-теоретичне значення представляють аналіз підходів до визначення сутності поняття «організаційна культура» та обґрунтування авторського підходу до його трактування (с. 24 – 33); встановлення взаємозв'язку між мотивацією та формуванням організаційної культури (с. 37 – 43); обґрунтування методів мотивації, які мають суттєвий вплив на формування та розвиток організаційної культури (с. 58 – 62); розробка послідовності етапів формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційних аспектів (с. 86 – 87).

Практична значущість наукових результатів полягає у тому, що використання теоретичного, методичного та науково-прикладного підґрунтя дозволить мати комплексне уявлення щодо формування та розвитку організаційної культури та особливостей мотивації під час цих процесів.

Прикладна цінність положень дисертації полягає в удосконаленні:

методичного підходу до оцінки організаційної культури, використання якого дозволить визначити рівень організаційної культури та оцінити стан в колективі (с. 129 – 134);

методичного підходу до оцінки вмотивованості працівників, застосування якого дозволить визначити рівень вмотивованості працівників в закладі та визначити перелік мотиваторів та демотиваторів, які мають вплив на організаційну культуру (с. 137 – 141);

методичного забезпечення вибору шляхів формування та розвитку організаційної культури, яке передбачає встановлення взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією на основі побудови відповідної матриці в залежності від рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників (с. 149 – 152) та дозволяє сформулювати рекомендації щодо формування та розвитку організаційної культури в залежності від позиції досліджуваного закладу у матриці (с. 155 – 166).

Практична значущість дослідження підтверджується матеріалами про впровадження її результатів. Одержані дисертантом результати дослідження впроваджено у практичну діяльність Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету (довідка № 01-17/31 від 15.07.2021 р.), в якій використано рекомендації щодо розвитку організаційної культури на основі рівня вмотивованості персоналу та рівня організаційної культури закладу; Стоматологічного центру Харківського національного медичного університету (довідка № 12-д від 17.05.2021 р.), де застосовано комплекс методичних підходів до оцінки рівня організаційної культури та оцінки вмотивованості працівників.

Одержані положення дисертаційної роботи використовуються у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця під час викладання навчальної дисципліни «Менеджмент» для підготовки бакалаврів за спеціальністю 073 «Менеджмент» (довідка № 21/86-21-89 від 29.06.2021 р.) – пропозиції щодо системи мотиваторів і демотиваторів, що мають вплив на організаційну культуру, та методичний підхід до оцінювання рівня вмотивованості персоналу.

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

Основні положення, висновки та результати дослідження опубліковано у 11 наукових працях, до яких належать: 1 стаття у виданнях, що входять до періодичних наукових видань інших держав, які входять до Організації

економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу (Королівство Іспанія; індексується в Scopus), 2 статті у наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus), 1 розділ в колективній монографії, 7 матеріалів доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях. Загальний обсяг публікацій становить 3,96 друк. арк., з яких автору належить 3,04 друк. арк. В опублікованих працях у повній мірі відображено результати дослідження. Апробацію результатів дисертаційної роботи слід вважати достатньою.

## **6. Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Дисертація Мельника Антона Олеговича має традиційну структуру: анотація, вступ, три розділи, висновки, список використаної літератури, додатки. У додатках є копії довідок про практичне використання результатів дослідження. Загальний обсяг роботи становить 226 сторінок (9,41 авт. арк.), основний зміст роботи викладено на 173 сторінках (7,21 авт. арк.), що цілком відповідає встановленим вимогам. Зміст роботи викладено в чіткій логічній послідовності, що проілюстровано відповідними таблицями та рисунками, робота написана в науковому стилі. 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.

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

Розробка теоретичних положень, практичних рекомендацій, методичних підходів, обґрунтованість наукових висновків та пропозицій викладена на достатньо високому рівні та в цілому заслуговує на позитивну оцінку. У той же час, потрібно зауважити, що деякі положення викликають наукову дискусію:

1. На основі розробленої у роботі матриці взаємозв'язку рівня організаційної культури та вмотивованості працівників (рисунок 3.16) автор розподілив квадранти матриці на дві групи: квадранти, де доцільно впроваджувати рекомендації з формування організаційної культури та рекомендації з мотивації та квадранти, де доцільно впроваджувати



рекомендації з розвитку організаційної культури та рекомендації з мотивації. Потребує уточнення логіка автора до такого розподілення.

2. У розробленому автором методичному підході щодо оцінки рівня вмотивованості (с. 137 – 141) запропоновано визначати рівень вмотивованості та наведено показники вмотивованості – мотиватори та демотиватори. Доречно було б більш детально дослідити взаємозв'язок між отриманим рівнем вмотивованості та переліком визначених мотиваторів та демотиваторів в досліджуваних закладах охорони здоров'я.

3. Для вибору методу оцінки організаційної культури та вмотивованості працівників було застосовано метод аналізу ієрархій, у якому в якості критеріїв вибору було обрано такі: багатоаспектність, об'єктивність, широта охоплення, доступність менеджменту, можливість порівняння, повнота даних, кількісна оцінка, анонімність, економія часу (с. 88-93). На нашу думку, застосування цих критеріїв вибору потребує більш конкретного обґрунтування.

4. Автором описана послідовність етапів формування та розвитку організаційної культури, деталізовано методичне забезпечення кожного етапу (рис. 2.12., С. 85), але, на нашу думку, бракує ще одного етапу «Впровадження рекомендацій з формування та розвитку організаційної культури» та зворотного зв'язку між ним та початковими етапами.

5. Доцільно було б розподілити заходи з мотивації працівників закладів охорони здоров'я, що запропоновані в підрозділі 3.3 дисертаційного дослідження на монетарні та немонетарні, оскільки саме такі методи мотивації було узагальнено здобувачем у підрозділі 1.3 дисертаційної роботи.

Викладені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки теоретичного рівня та практичної значущості результатів дослідження Мельника Антона Олеговича і можуть бути усунені в його подальшій науковій роботі.

## 8. Загальний висновок

Дисертація Мельника Антона Олеговича на тему «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» є актуальним, завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням.

Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами досліджень. Анотація розкриває основні її положення та висновки, є ідентичною дисертації за структурою та змістом, а також не містить інформації, що є відсутньою у дисертації.

Дисертація Мельника Антона Олеговича за змістом відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», за якістю теоретичних та методичних розробок відповідає рівню дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тему дисертаційного дослідження необхідним чином розкрито; поставлену мету досягнуто; завдання дисертаційної роботи виконано; результати дослідження мають наукову новизну, теоретичне значення та практичну цінність.

Дисертація Мельника Антона Олеговича «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» за своїм змістом відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 9, 10, 11 і 12 Тимчасового порядку присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167, а її автор – Мельник Антон Олегович – заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри управління  
персоналом і економіки праці  
Одеського національного  
економічного університету



В.Г.Никифоренко

