

## **ВИСНОВОК**

**про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури», виконаної аспірантом кафедри менеджменту та бізнесу Мельником Антоном Олеговичем для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Рецензенти у складі доктора економічних наук, доцента Близнюк Т. П. та кандидата економічних наук, доцента Немашкало К. Р. рішенням вченої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (протокол № 6 від 31.08.2021 р.) призначені для проведення попередньої експертизи дисертації «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури», виконаної аспірантом кафедри менеджменту та бізнесу Мельником Антоном Олеговичем для здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент», на основі вивчення і аналізу дисертації та наукових публікацій Мельника А. О. та за результатами фахового семінару, який відбувся на розширеному засіданні кафедри менеджменту та бізнесу ХНЕУ ім. С. Кузнеця (протокол № 3 від 10.09.2021 р.) дійшли висновку про таке:

**1. Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам до атестації здобувачів ступеня доктора філософії, а саме Тимчасового порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167, а саме:**

**щодо пункту 10 – дисертація є кваліфікаційною науковою працею, виконаною особисто здобувачем, характеризується єдністю змісту, має встановлену вимогами структуру: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, містить наукові положення, що мають наукову новизну, істотне значення в галузі управління та адміністрування.**

**Актуальність теми дослідження.**

Діяльність закладів охорони здоров'я орієнтована на забезпечення реалізації найважливішого соціального принципу – збереження та

покращення здоров'я населення, забезпечення висококваліфікованої лікувально-профілактичної допомоги, що набули особливого значення в умовах пандемії COVID-19. Проте, до основних стейкхолдерів закладів охорони здоров'я належать не лише пацієнти, а й персонал, зокрема лікарі, які відіграють важливу роль у формуванні іміджу організації та її сприйнятті зовнішніми стейкхолдерами. На конкурентному ринку саме організаційна культура, індивідуальна атмосфера та імідж закладу охорони здоров'я можуть стати вирішальним аргументом для пацієнта при виборі закладу та лікаря. Питання організаційної культури закладів охорони здоров'я є недостатньо дослідженими вітчизняними вченими, але останнім часом викликає дедалі більше інтересу. Однак більшість науковців зосереджували увагу на типах та моделях організаційної культури, у той час як заохочення та мотивація персоналу до формування та розвитку організаційної культури залишаються недостатньо вивченими. Саме це обумовлює актуальність теми дисертаційної роботи.

Актуальність роботи підтверджується також її зв'язком з науковими дослідженнями Національного авіаційного університету 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», де був розглянутий взаємозв'язок між організаційною культурою та мотивацією та їхній вплив на загальну стратегію організації, про що є відповідна довідка.

**Наукова новизна.** Результати дисертаційного дослідження мають різний ступінь наукової новизни, основні положення якої полягають у такому:

*удосконалено:*

методичний підхід до оцінки організаційної культури, який, на відміну від існуючих, передбачає кількісну оцінку комплексу параметрів

внутрішнього (комунікації, управління, мотивація, робота) та зовнішнього (адаптивність, стратегія і місія) середовища і дозволяє на основі узагальнюючого показника визначити рівень організаційної культури, диференціювати його за рівнями (дуже високий, високий, середній, той, що має тенденцію до деградації), і визначити стан в колективі (чудовий; мажорний; помітна зневіра; занепадницький) за окремими групами параметрів;

методичний підхід до оцінки вмотивованості працівників, який базується на розрахунку узагальнюючого показника – рівня вмотивованості на основі розробки трьохмірної шкали з використанням експертного методу та визначенні переліку мотиваторів (матеріальна винагорода, умови праці; соціальний пакет, нормальне співвідношення робота/дім, повага та довіра в колективі, вдячність та справедливість керівника) та демотиваторів (незадовільна заробітна плата, незадовільні умови праці, негативний клімат в колективі), а також визначено їх вплив на організаційну культуру, що дозволило розробити рекомендації щодо використання мотиваторів та усунення демотиваторів під час формування та розвитку організаційної культури;

методичне забезпечення вибору шляхів формування та розвитку організаційної культури за рахунок обґрунтування взаємозв'язку рівня організаційної культури та рівня вмотивованості працівників і побудови матриці, яка складається з дванадцяти квадрантів, сформовано їх якісне трактування та обґрунтовано розподіленні на дві групи: такі, що вимагають заходів із формування, та що потребують розвитку організаційної культури. Такий розподіл дозволяє диференціювати методичні рекомендації з формування та розвитку організаційної культури з урахуванням мотиваційного аспекту, що дає змогу розширити зміст поняття;

*дістали подальшого розвитку:*

визначення сутності поняття «організаційна культура», яке базується на сполученні соціально-психологічного та управлінського підходів, трактує

організаційну культуру 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;

послідовність формування та розвитку організаційної культури, особливістю якої є наявність чотирьох етапів (діагностика організаційної культури і мотивації; оцінка рівнів організаційної культури та вмотивованості; співставлення результатів оцінки; розробка рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури), для кожного з яких визначено відповідні методи й інструменти, що дає змогу підібрати оптимальний шлях формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах.

**Практична цінність розробок підтверджується** їх застосуванням у діяльності Університетського стоматологічного центру Харківського національного медичного університету, що засвідчує довідка № 12-д від 17.05.2021 р., де було впроваджено комплекс методичних підходів до оцінки рівня організаційної культури та оцінки вмотивованості працівників; та у діяльності Клініки Науково-дослідного інституту гігієни праці та професійних захворювань Харківського національного медичного університету, що засвідчує довідка № 01-17/31 від 15.07.2021 р., де було використано рекомендації щодо розвитку організаційної культури на основі рівня вмотивованості персоналу та рівня організаційної культури закладу.

У навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця для підготовки фахівців першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» під час викладання дисципліни «Менеджмент» використовуються запропоновані Мельником А. О. комплекс мотиваторів та демотиваторів, що мають вплив

на організаційну культуру, та методичний підхід до оцінювання рівня вмотивованості персоналу (довідка № 21/86-21-89 від 29.06.2021 р.).

Оформлення дисертації відповідає діючим вимогам, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 р. № 40. Робота виконана в науковому стилі, її зміст викладено в логічній послідовності розв'язування завдань дослідження.

**Щодо пункту 11 – всі наукові результати дисертації опубліковані, апробація результатів є достатньою.** У відкритому друці за темою дисертації опубліковано 11 праць, у тому числі: 1 стаття у періодичному науковому виданні іншої держави, що входить до Організації економічного співробітництва та розвитку і Європейського Союзу (Королівство Іспанія), 2 статті в наукових фахових виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз, 1 підрозділ у монографії, 7 тез доповідей та матеріалів конференцій. Загальний обсяг опублікованих праць за темою дисертації становить 3,96 ум.-друк. арк., з них особисто здобувачем належить 3,04 ум.-друк. арк.

В опублікованих працях здобувача повністю відображено сутність та зміст отриманих результатів дослідження та їхня наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

#### **Список публікацій здобувача за темою дисертації**

*Статті у періодичних наукових видання інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та Європейського Союзу:*

1. Melnyk A., Lepeyko T., Myronova O., Mazorenko O. Formation of Organizational Culture: Motivative Approach. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 No. 7: Special Issue: Impact of Current Trends in Social Commerce, Economics, and Business Analytics. URL:

<http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4939>. (Scopus).

*Особистий внесок: обґрунтовано підхід щодо визначення мотиваторів та демотиваторів, що мають вплив на формування організаційної культури.*

### ***Розділ у колективній монографії***

2. Лепейко Т. І., Баркова К. О., Мельник А. О. Організаційна культура та мотивація як основа забезпечення конкурентної стратегії. *Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі: монографія / за редакцією Ареф'євої О. В.* Київ: ФОП Маслаков, 2019. С. 174–182.

*Особистий внесок: проведено аналіз мотиваційної функції організаційної культури, як інструменту, що має суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства, узагальнено аналіз мотиваційних показників за різними літературними джерелами, що впливають на мотивацію персоналу.*

### ***Статті у фахових виданнях і наукових виданнях що входять до міжнародних наукометричних баз:***

3. Мельник А. О. Методичний підхід до оцінки організаційної культури. *Бізнес Інформ.* 2021. №6. С. 245–250.

4. Мельник А. О. Мотиваційна складова розвитку організаційної культури закладів охорони здоров'я. *Український журнал прикладної економіки.* 2021. Том 6. № 1. С. 280–289.

### ***Публікації за матеріалами конференцій:***

5. Мельник А. О. Роль мотиваційної функції в організаційній культурі *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 29–30 берез. 2018 р.).* Харків : Видавець ФОП Мезіна, 2018. С. 74–76.

6. Мельник А. О. Аналіз підходів до визначення поняття «організаційна культура». *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : матеріали V науково-практичної конференції (м. Харків, 31 травня–1 червня 2018 р.). Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2018. С. 101–102.

7. Мельник А. О. Аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 18–19 берез. 2019 р.). Харків : Панов А. М., 2019. С. 78–82.

8. Лепейко Т., Мельник А. Вплив мотиваційних факторів на організаційну культуру підприємства. *Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця* : тези доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 30–31 травня 2019 р.). Харків : ХНЕУ імені Семена Кузнеця, 2019. С. 27–32.

*Особистий внесок здобувача: проведено порівняльний аналіз мотиваційних показників, які мають вплив на організаційну культуру.*

9. Мельник А. О. Методичні аспекти оцінки організаційної культури. *NEW ECONOMICS* : матеріали Міжнародного наукового форуму «NEW ECONOMICS – 2019» (м. Київ, 14-15 листопада 2019 р.): в 2-х томах. Т. 2; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2019. С. 155–159.

10. Мельник А. Немонетарна мотивація персоналу в кризових умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 3-4 березня 2020 року). Харків : Панов А. М., 2020. С. 45–46.

11. Мельник А. Роль матеріальної мотивації в сучасних економічних умовах. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року). Дніпро : Середняк Т. К., 2021. С. 41–42.

2. Науковий рівень дисертації відповідає діючим вимогам пункту 12 Тимчасового порядку проведення експерименту з присудження ступеня

доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167 – всі наукові результати, що виносяться на захист і висвітлені у дисертації, одержані особисто здобувачем. Дисертаційна робота є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею, в якій викладено авторський підхід до розробки теоретико-методичного забезпечення і практичних рекомендацій щодо формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах.

У дисертаційній роботі особисто автором визначено сутність поняття «організаційна культура» на основі обґрунтованого науково-теоретичного підходу; розроблено методичний підхід до оцінки рівня організаційної культури, базуючись на параметрах зовнішнього та внутрішнього середовища; розроблено методичний підхід до оцінки рівня вмотивованості працівників та визначення їх мотиваторів та демотиваторів; послідовність формування та розвитку організаційної культури на мотиваційних засадах; удосконалено методичне забезпечення вибору шляхів формування та розвитку організаційної культури, яке ґрунтується на побудові матриці відповідності рівній організаційної культури та вмотивованості працівників; розроблено перелік заходів щодо формування та розробки організаційної культури.

Усі результати, які винесено автором на захист, отримані самостійно і містяться в опублікованих роботах. У роботах, опублікованих у співавторстві, використані тільки ті ідеї, положення та розрахунки, які є результатом особистих наукових пошуків. Особистий внесок дисертанта у колективні наукові роботи конкретизовано у списку праць здобувача, наведеному вище.

**3. Загальний висновок.** Подана на рецензування дисертаційна робота «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» здобувача Мельника Антона Олеговича відповідає спеціальності 073 – «Менеджмент», відповідає вимогам до дисертацій на здобуття наукового



ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 9, 10, 11 і 12 Тимчасового порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167.

Автор роботи, Мельник Антон Олегович, може бути представлений до публічного захисту наукових досягнень у формі дисертації на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент».

**4. Рішенням фахового семінару, проведеного на розширеному засіданні кафедри менеджменту та бізнесу (протокол № 3 від 10.09.2021 р.), УХВАЛИЛИ:**

1. Визнати, що дисертаційна робота «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» здобувача Мельника Антона Олеговича відповідає спеціальності 073 «Менеджмент».

2. Визнати, що Мельником Антоном Олеговичем опубліковано по темі дисертації 11 наукових праць, які розкривають основний зміст дисертації, відображають наукову новизну отриманих результатів і відповідають вимогам пунктів 11 і 12 Тимчасового порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167.

3. Визнати, що дисертаційна робота «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» здобувача Мельника Антона Олеговича відповідає вимогам, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 9, 10, 11 і 12 Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 06.03.2019 р. № 167.

4. Рекомендувати вченій раді університету розглянути у якості опонентів за дисертацією Мельника Антона Олеговича на тему «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» таких учених:

Никифоренко Валерій Григорович, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління персоналом і економіки праці, Одеський національний економічний університет, Міністерство освіти і науки України;

Прохорова Вікторія Володимирівна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання, Українська інженерно-педагогічна академія, Міністерство освіти і науки України.

5. Рекомендувати дисертацію Мельника А. О. на тему «Мотиваційні аспекти формування та розвитку організаційної культури» до публічного захисту у спеціалізованій вченій раді за спеціальністю 073 «Менеджмент» після її утворення рішенням МОН України та опублікування на сайті МОН України відповідного наказу.

**Рецензенти:**

д. е. н., доцент,  
професор кафедри менеджменту та бізнесу  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Тетяна БЛИЗНЮК

к. е. н., доцент,  
проректор з навчально-методичної роботи  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

Каріна НЕМАШКАЛО

14.09.2021 р.

Підписи засвідчую:

вчений секретар ХНЕУ ім. С. Кузнеця



Оксана ПИСАРЧУК