ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Чернова Андрія Олександровича на тему: «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», поданої на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту
№ 11 *від «06» листопада 2026 р.)*

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Актуальність дисертаційного дослідження Чернова Андрія Олександровича зумовлена зростанням ролі мотиваційного менеджменту як чинника стратегічного рівня на підприємствах ІТ-сфери, конкурентоспроможність яких визначається передусім інтелектуальним і креативним потенціалом персоналу. Навіть в умовах повномасштабної війни експорт ІТ-послуг у 2022 р. досяг історичного максимуму – 7,34 млрд дол. США (44 % експорту послуг), а у 2025 р. становив 6,66 млрд дол. США. Водночас мотиваційне середовище галузі зазнає глибоких змін під впливом війни, наслідків пандемії COVID-19, поширення генеративного штучного інтелекту та входження на ринок праці покоління Z. У 2022 р. за кордон виїхало 50–57 тис. фахівців, а станом на серпень 2025 р. із 303 тис. працівників галузі 58 тис. працювали за межами України; плинність кадрів залишається головною причиною зміни чисельності персоналу найбільших ІТ-компаній.

За таких умов традиційні моделі мотивації, орієнтовані переважно на матеріальне стимулювання, втрачають результативність, що зумовлює потребу в адаптивному та доказово обґрунтованому мотиваційному менеджменті. Контент-аналіз вітчизняних праць 2020–2025 рр. засвідчив переважання описових і реферативних підходів, брак емпіричних кількісних досліджень та комплексних методик оцінювання результативності мотиваційного менеджменту, а мотивація персоналу ІТ-підприємств залишається найменш представленою тематичною групою наукового дискурсу. Потребують подальшого розроблення питання інтегрального оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту, емпіричного визначення детермінант мотивації ІТ-фахівців, диференціації мотиваційних стратегій залежно від типу компанії та стадії професійного розвитку працівників, а також нейтралізації загроз мотиваційному середовищу в умовах воєнного стану. Саме ці напрями визначили вибір теми та зміст дослідження.

Дисертаційне дослідження Чернова Андрія Олександровича виконувалося упродовж 2023–2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент. У 2023 р. здобувача зараховано до аспірантури Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини (наказ № 357 д/ф від 27.10.2023 р.), тему дисертації затверджено вченою радою (протокол № 8 від 28.11.2023 р.). З 01.04.2026 р. продовжив підготовку в Уманському національному університеті за освітньо-науковою програмою «Менеджмент»

третього рівня вищої освіти в порядку поновлення відповідно до наказу ректора № 1306 д/ф від 31.03.2026 р.

Роботу виконано в межах науково-дослідної теми Уманського національного університету «Концептуальні засади та механізми формування ефективних систем менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності та логістики в умовах структурних трансформацій економіки України» (номер державної реєстрації 0111U010418). У межах цієї теми здобувачем обґрунтовано теоретико-методологічні засади, розроблено концептуальну модель та адаптивний механізм розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери.

2. Мета дисертаційного дослідження полягала в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери. Об’єктом дослідження є процес мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, предметом – теоретико-методологічні та прикладні засади його розвитку.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: систематизовано еволюцію наукових підходів до мотиваційного менеджменту та уточнено його понятійно-категоріальний апарат; визначено особливості мотивації персоналу ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки та воєнного стану; обґрунтовано методологічні засади дослідження й оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством; проаналізовано тенденції розвитку ІТ-ринку України та їх вплив на трансформацію системи управління персоналом; розроблено інтегральний індекс ефективності мотиваційного менеджменту та оцінено практику застосування мотиваційних інструментів на ІТ-підприємствах; виявлено приховані фактори й ієрархію деструктивних чинників мотиваційного менеджменту методами багатовимірного статистичного аналізу; розроблено концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств; обґрунтовано адаптивний механізм його реалізації залежно від типу ІТ-компанії та стадії професійного розвитку персоналу й оцінено економічну доцільність упровадження; ідентифіковано загрози мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств та запропоновано інструментарій їх нейтралізації.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційне дослідження Чернова Андрія Олександровича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об’єкта і предмета, послідовне вирішення поставлених завдань та логічний зв’язок між теоретичним, аналітичним і прикладним розділами забезпечили комплексне розкриття теми.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується широкою інформаційною базою, до якої увійшли офіційні статистичні та аналітичні дані Національного банку України й Державної служби статистики України; міжнародні рейтинги (Global Innovation Index, Government AI Readiness Index, National Cyber Security Index, E-Government Development Index, Network Readiness Index, Global Startup Ecosystem Index); галузеві дослідження ринку праці (DOU, Djinni); публічні звіти ІТ-компаній; наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів; а також результати авторського емпіричного дослідження.

Теоретичну та методологічну основу роботи становлять положення теорії менеджменту, класичні та сучасні теорії мотивації, концепції управління персоналом і стратегічного управління. У дослідженні застосовано історико-логічний аналіз, контент-аналіз, класифікацію й типологізацію, матричний та індексний методи, структурно-функціональне моделювання, анкетування, метод аналізу ієрархій Т. Сааті, експертне оцінювання, факторний, кореляційний, регресійний, кластерний і дисперсійний аналіз, методи оцінювання економічної ефективності та кейс-метод. Емпіричну частину побудовано на основі послідовного пояснювального дизайну змішаних методів із процедурами забезпечення надійності та валідності результатів.

Достовірність результатів підтверджується логічною узгодженістю теоретичних положень, аналітичних висновків і практичних рекомендацій, емпіричною базою дослідження – анкетуванням 280 працівників 15 ІТ-підприємств – та статистичною перевіркою інструментарію: внутрішня узгодженість шкал оцінена за коефіцієнтом α Кронбаха (0,842 для 23 пунктів), придатність даних до факторного аналізу підтверджена мірою Кайзера – Мейєра – Олкіна (KMO = 0,839) і критерієм сферичності Бартлетта ($\chi^2 = 1990{,}7$; $p < 0{,}001$). Регресійна модель індексу лояльності персоналу (eNPS) пояснює 59,6 % дисперсії (скоригований $R^2 = 0{,}588$). Економічну доцільність упровадження механізму оцінено в ілюстративному розрахунку на умовних даних двох підприємств із консервативним підходом до визначення ефекту (коефіцієнт атрибуції – 0,5), що підвищує обережність одержаних оцінок.

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень. Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери з метою підвищення залученості, утримання та продуктивності персоналу в умовах цифрової економіки та воєнного стану. Новизна виявляється у переході від універсальних наборів мотиваційних інструментів до доказово обґрунтованих управлінських рішень, що враховують цільову функцію управлінського впливу, тип бізнес-моделі підприємства та стадію професійного розвитку працівників.

Удосконалено: концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту ІТ-підприємства на основі підходу «4Д» (Діагностика – Диференціація – Детермінанти – Динаміка), яка, на відміну від концепцій з універсальним набором інструментів, має дворівневу циклічну архітектуру з механізмом зворотного зв’язку та ґрунтується на положенні про те, що пріоритетність детермінант мотивації визначається цільовою функцією управлінського впливу (лояльність, утримання або продуктивність персоналу); методичний підхід до оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту на основі інтегрального індексу Iemm, що поєднує моделі Balanced Scorecard, Investors in People та Кіркпатріка з ваговими коефіцієнтами, визначеними методом аналізу ієрархій (0,466; 0,367; 0,167), і дає змогу ідентифікувати рівень мотиваційного менеджменту підприємства та його найслабші складові; механізм реалізації мотиваційного менеджменту у вигляді адаптивної матриці стратегій, яка охоплює 16 профілів поєднання типу бізнес-моделі ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника і передбачає вибір

підтримувальної, точкової або комплексної стратегії залежно від структури субіндексів Iemm; методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту ІТ-підприємств, що розмежовує категорії «загроза», «ризик» і «наслідок» та доповнений інструментарієм превентивної й реактивної нейтралізації загроз за дев'ятьма напрямами з урахуванням специфіки воєнного стану.

Набули подальшого розвитку: понятійно-категоріальний апарат мотиваційного менеджменту в частині авторського визначення цього поняття як адаптивної підсистеми управління персоналом, уточнення змісту категорії «креативний працівник» та обґрунтування міжрівневої позиції мотиваційного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством; наукові положення щодо особливостей мотивації персоналу ІТ-підприємств, на основі яких обґрунтовано класифікацію ІТ-підприємств за типом бізнес-моделі та стадією організаційного розвитку з визначенням домінуючих мотиваторів і деструктивних чинників, а також матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів за критеріями мотиваційного ефекту та ресурсомісткості впровадження; емпіричне обґрунтування детермінант мотиваційного менеджменту ІТ-підприємств, що полягає у виокремленні п'яти факторів мотивації, формуванні ієрархії деструктивних чинників за композитним індексом впливу (найвищу вагу має чинник «Лідерство та управлінська підтримка») та доведенні статистичної незначущості компенсації для утримання персоналу за її провідної ролі для продуктивності праці й лояльності.

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження викладено в 12 наукових працях, з яких:

– 4 статті – у наукових фахових виданнях України, з яких 2 підготовлено одноосібно, а 2 – у співавторстві з науковим керівником;

– 8 наукових праць апробаційного характеру – тез доповідей на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, сім із яких підготовлено одноосібно.

Загальний обсяг опублікованих праць становить 3,89 умовного друкованого аркуша, з яких особистий внесок здобувача складає 3,35 умовного друкованого аркуша. У публікаціях, підготовлених у співавторстві, використано лише ті положення та результати, що є особистим внеском Чернова А. О. у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи у сфері розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери. Основні положення дисертації апробовано на міжнародних і всеукраїнських конференціях, зокрема в Умані, Кропивницькому, Києві, Миколаєві та Харкові (2023–2026 рр.).

6. Список опублікованих праць за темою дисертації відповідає вимогам пп. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Чернов А. О. Теоретичні аспекти аналізу процесу мотивації працівників IT-сфери. *Економічні горизонти.* 2024. Вип. 4(29). С. 14–20. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313037. (ум. друк. арк. 0,46). [фахове видання України категорії Б; Ulrichsweb; BASE; WorldCat; Google Scholar; Наукова періодика України (НБУ ім. В.І. Вернадського)].

2. Подзігун С., Чернов А. Мотивація як рушійна сила активізації діяльності працівників IT-сфери. *Економічні горизонти.* 2025. Вип. 1(30). С. 123–130. URL: http://eh.udpu.edu.ua/article/view/322347. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(30).2025.322347. (ум. друк. арк. 0,44/0,18). (особистий внесок автора: досліджено вплив мотивації на активізацію діяльності працівників IT-сфери, розглянуто засади мотиваційного менеджменту для побудови ефективної системи мотивації персоналу на IT-підприємствах та визначено пріоритетні мотиваційні фактори відповідно до актуальних потреб особистості). [фахове видання України категорії Б; Ulrichsweb; BASE; WorldCat; Google Scholar; Наукова періодика України (НБУ ім. В.І. Вернадського)].

3. Chernov A. Development of a motivational management system at IT enterprises in the context of digital transformation. *Економіка. Управління. Інновації.* 2025. № 2(37). С. 280–293. DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2025-2(37)-17. (ум. друк. арк. 0,70). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus; Crossref; Google Scholar; BASE; Scilit; WorldCat; НБУ ім. В.І. Вернадського].

4. Подзігун С., Чернов А. Цифрова трансформація систем стимулювання праці: управління мотивацією персоналу на засадах HR-аналітики. *Економіка. Управління. Інновації.* 2026. № 1(38). С. 154–171. DOI: 10.35433/ISSN2410-3748-2026-1(38)-11. (ум. друк. арк. 0,63/0,27). (особистий внесок автора: досліджено теоретико-прикладні засади трансформації систем стимулювання праці, обґрунтовано доцільність переходу до проактивного моделювання мотиваційного профілю працівників та визначено роль інструментарію HR-аналітики у прийнятті управлінських рішень на основі аналізу великих даних). [фахове видання України категорії Б; Index Copernicus; Crossref; Google Scholar; BASE; Scilit; WorldCat; НБУ ім. В.І. Вернадського].

Публікації, у яких засвідчено апробацію матеріалів дисертації:

5. Чернов А. О. Особливості мотивації працівників IT-сфери. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали X Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 16 листоп. 2023 р.). Умань: УДПУ імені Павла Тичини, 2023. С. 437–440. (ум. друк. арк. 0,15).

6. Чернов А. О. Формування мотиваційної політики персоналу підприємств IT-сфери в сучасних умовах. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку*

економіки України: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 07–08 грудня 2023 р. Кропивницький: ЦНТУ, 2023. С. 367–369. (ум. друк. арк. 0,13).

7. Chernov A. O. Motivation of Staff in IT Companies. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Київ, 23 квітня 2024 р. Київ: КНУТД, 2024. С. 366–368. (ум. друк. арк. 0,16).

8. Chernov A. O. Features of Staff Motivation in the IT Sphere. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2024 р.). Умань: Візаві, 2024. С. 108–110. (ум. друк. арк. 0,17).

9. Chernov A. O. The Role of Motivation in Ensuring the Creation of An Effective Personnel Management System in IT Enterprises. *Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Умань, 21 трав. 2025 р.). Умань: Візаві, 2025. С. 214–216. (ум. друк. арк. 0,14).

10. Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент на підприємствах ІТ-сфери в умовах цифрової трансформації. *Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти*: матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф., 3 грудня 2025 р. Миколаїв: МНАУ, 2025. С. 284–287. (ум. друк. арк. 0,16).

11. Чернов А. О. Гнучкі моделі мотивації персоналу в ІТ-секторі: сучасні виклики та управлінські рішення. *Глобальні економічні трансформації та цифрові інновації в бізнесі*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 травня 2026 р. Харків: Держ. біотехнологічний ун-т, 2026. С. 529–530. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.20489970. (ум. друк. арк. 0,13).

12. Подзігун С. М., Чернов А. О. Мотиваційний менеджмент в ІТ-індустрії: адаптація до умов динамічного ринку праці. *Концептуальні засади формування ефективних механізмів менеджменту та логістики в агропродовольчій сфері*: збірник матеріалів V Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 20 травня 2026 р. Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. С. 125–128. (ум. друк. арк. 0,08/0,09). (особистий внесок автора: визначено ключові особливості та детермінанти мотиваційного профілю працівників ІТ-галузі, систематизовано специфічні управлінські виклики в умовах гетерогенності та дистантного формату взаємодії команд, а також обґрунтовано архітектуру гнучкої мотиваційної моделі на засадах штучного інтелекту та індивідуалізованих компенсаційних пакетів).

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення одержаних результатів полягає у систематизації еволюції наукових підходів до мотивації персоналу, уточненні понятійно-категоріального апарату мотиваційного менеджменту (авторське визначення мотиваційного менеджменту як адаптивної підсистеми управління персоналом, зміст категорії «креативний працівник»), обґрунтуванні його міжрівневої позиції в системі стратегічного управління підприємством, розвитку методології емпіричного дослідження мотиваційного менеджменту на засадах змішаних методів, а також у науковому обґрунтуванні залежності пріоритетності мотиваційних детермінант від цільової функції управлінського впливу. Запропоновані положення розширюють

теоретико-методологічне підґрунтя управління персоналом ІТ-підприємств в умовах цифровізації та воєнного стану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання керівниками та HR-фахівцями ІТ-підприємств інтегрального індексу Iemm та анкети для його розрахунку з метою періодичного оцінювання мотиваційного клімату; адаптивної матриці мотиваційних стратегій і п’ятиетапної системи мотиваційного моніторингу з диференційованою періодичністю вимірювань для обґрунтованого розподілу ресурсів на мотиваційні програми; інструментарію нейтралізації загроз мотиваційному середовищу, систематизованого за шістьма групами інструментів. За результатами ілюстративного розрахунку прогнозна річна рентабельність витрат на впровадження адаптивного механізму становить 71,7–75,1 % за терміну окупності близько семи місяців. Застосування результатів сприяє зниженню плинності кадрів, підвищенню залученості та лояльності персоналу й зміцненню конкурентоспроможності ІТ-підприємств.

Підтвердженням практичної цінності результатів дисертаційного дослідження є їх упровадження у діяльність підприємств та організацій, а також в освітній процес, зокрема:

– у діяльності ТОВ «Консалтингова агенція Пробізнес» використано положення дисертації щодо діагностики стану мотиваційного менеджменту на основі інтегрального індексу Iemm та вибору мотиваційних стратегій (довідка № 5 від 03.07.2026 р.);

– у діяльності Видавничо-поліграфічного центру «Візаві» застосовано розроблені підходи до вибору та диференціації мотиваційних інструментів залежно від стадії професійного розвитку працівників (довідка № 15 від 15.05.2026 р.);

– у діяльності Уманської філії Черкаського обласного центру зайнятості використано результати дослідження детермінант мотивації та рекомендації щодо нейтралізації загроз мотиваційному середовищу (довідка № 7 від 20.08.2026 р.);

– у діяльності ТОВ «АЛЛ БІЗ» впроваджено матрицю пріоритизації мотиваційних інструментів та апробовано адаптивну матрицю мотиваційних стратегій і методичний підхід до ідентифікації загроз мотиваційному менеджменту в умовах воєнного стану, що дало змогу сформувати план мотиваційних заходів за обмежених ресурсів, підвищити обґрунтованість рішень щодо утримання ІТ-фахівців і оптимізувати витрати на мотиваційні програми (довідка № 058К від 03.08.2026 р.);

– результати дослідження упроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент і 075 Маркетинг Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини у 2024–2025 рр. під час викладання дисциплін «Менеджмент змін», «HR-менеджмент», «Діджитал-менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», «Організація праці в цифровому середовищі» та «Менеджмент персоналу», що сприяє формуванню в здобувачів компетентностей у сфері сучасного управління персоналом (довідка № 2069/01 від 30.12.2025 р.).

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають належну практичну спрямованість і створюють науково обґрунтоване підґрунтя для розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, підвищення залученості, утримання та продуктивності персоналу, а також формування обґрунтованих управлінських рішень у сфері управління людськими ресурсами.

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження Чернова А. О. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання дисертації та аналізу звіту подібності не виявлено ознак академічного плагіату. Використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів супроводжуються належними посиланнями на відповідні джерела.

У дисертації забезпечено належне використання раніше оприлюднених власних наукових результатів здобувача. Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, виконано з урахуванням вимог щодо обґрунтованості результатів, дотримання принципів академічної доброчесності, відсутності самоплагіату та визначення особистого внеску здобувача у працях, виконаних у співавторстві, відповідно до пункту 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Результати експертного оцінювання засвідчують самостійність виконаного дослідження та належний рівень дотримання здобувачем академічної доброчесності. Порушень, які перешкоджали б подальшому розгляду дисертації та її представленню до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді, не встановлено.

9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота Чернова Андрія Олександровича є цілісним, логічно вибудуваним науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні узагальнення, емпіричний аналіз і прикладні розробки. Вона складається зі вступу, трьох розділів із висновками до кожного, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Обрана структура дисертації відповідає меті та завданням дослідження і забезпечує логічний перехід від розкриття теоретико-методологічних засад мотиваційного менеджменту та особливостей мотивації персоналу ІТ-підприємств до діагностики його стану на основі емпіричних даних і розроблення концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту.

Структуру дисертації побудовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У першому розділі розкрито еволюцію наукових підходів до мотиваційного менеджменту, особливості мотивації персоналу ІТ-підприємств в умовах цифрової економіки та методологічні засади дослідження й оцінювання ефективності мотиваційного менеджменту. У другому розділі проаналізовано тенденції розвитку ІТ-ринку України, оцінено практику застосування мотиваційних інструментів за результатами емпіричного дослідження та здійснено діагностику проблем мотиваційного менеджменту на основі факторного й

кореляційного аналізу. У третьому розділі обґрунтовано концептуальну модель розвитку мотиваційного менеджменту, адаптивний механізм його реалізації залежно від типу ІТ-компанії та стадії розвитку персоналу, а також методичний підхід до ідентифікації загроз та інструментарій їх нейтралізації. Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість дослідження й аргументованість сформульованих висновків.

Мова та стиль викладення дисертації відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується логічністю, послідовністю, точністю формулювань, належним використанням термінології у сфері менеджменту, управління персоналом та інформаційних технологій, а також дотриманням норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, результати статистичного аналізу й практичні рекомендації викладено науково виважено та доступно для фахівців у сфері менеджменту.

Дисертаційна робота Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Дисертація відповідає вимогам пункту 6 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами). Оформлення дисертаційної роботи відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним кваліфікованим науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методологічному рівні. У ній одержано нові науково обґрунтовані результати щодо розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери, оцінювання його ефективності, диференціації мотиваційних стратегій та нейтралізації загроз мотиваційному середовищу.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Чернова Андрія Олександровича на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери» загалом заслуговує позитивної оцінки. Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку авторських положень:

1. Аналізуючи мотиваційні особливості представників поколінь Millennials та Z, варто було б приділити дещо більше уваги тому, як індивідуальні професійні характеристики, рівень кваліфікації та досвід роботи впливають на формування мотиваційних пріоритетів працівників.

2. Певного уточнення потребують положення щодо використання цифрових інструментів мотивації та управління персоналом. Зокрема, доцільно було б детальніше розглянути, як їх застосування позначається на продуктивності праці, професійному розвитку та довгостроковому утриманні висококваліфікованих працівників.

3. У підрозділі 2.1 автором опрацьовано значний обсяг матеріалів міжнародних рейтингів та індексів цифрового розвитку. Разом із тим аналітичну частину дослідження можна було б посилити чіткішим розмежуванням показників, що безпосередньо відображають розвиток ІТ-сектору, та індикаторів загальної цифрової спроможності держави.

4. Запропонована в третьому розділі дисертаційної роботи класифікація інструментарію нейтралізації загроз охоплює широке коло внутрішніх і зовнішніх загроз, а також передбачає превентивні та реактивні заходи. Водночас практичну цінність цієї розробки можна було б підвищити шляхом доповнення її механізмом ранжування загроз, що дало б змогу визначати першочерговість управлінських рішень з урахуванням наявних ресурсів підприємства.

5. Запропонований у третьому розділі шестимісячний період ілюстративного оцінювання результативності заходів дає змогу простежити короткострокові зміни основних показників. Разом із тим для повнішого розуміння ефективності запропонованих рішень було б доцільно врахувати й довгострокову динаміку результатів, що дало б змогу оцінити їхню сталість.

6. Здійснений у підрозділі 1.1 ґрунтовний аналіз еволюції наукових підходів до мотивації персоналу, від класичних теорій А. Сміта та Ф. Тейлора до сучасних концепцій Е. Лока, Г. Латама та теорії самодетермінації, свідчить про глибоке опрацювання автором теоретичного підґрунтя дослідження. Водночас роботу посилило б компактніше подання оглядового матеріалу, зокрема загальновідомих положень класичних теорій та опису технологічних хвиль К. Перес у підрозділі 1.2. Натомість доцільно було б розширити в основному тексті критичну оцінку придатності кожної теорії для умов ІТ-праці, яку автор частково подає в додатку А. Це дало б змогу чіткіше простежити зв'язок між теоретичними положеннями першого розділу та авторськими розробками.

7. Проведене автором емпіричне дослідження на основі анкетування 280 працівників 15 ІТ-підприємств є вагомою складовою дисертації. Його надійність підтверджено коректною статистичною перевіркою: α Кронбаха = 0,842, KMO = 0,839. Водночас доцільно було б детальніше описати процедуру відбору підприємств і респондентів та обґрунтувати репрезентативність вибірки для ІТ-галузі України. Це особливо важливо з огляду на те, що висновки сформульовано як на рівні окремих підприємств, так і на рівні галузі загалом. Прикладну цінність результатів посилило б також залучення об'єктивних показників продуктивності праці, наприклад даних систем управління завданнями, як доповнення до самооцінки респондентів.

8. Запропонована адаптивна матриця мотиваційних стратегій, що охоплює 16 профілів поєднання типу ІТ-компанії та стадії професійного розвитку працівника, є практично орієнтованим інструментом. Він трансформує концептуальні положення моделі «4Д» у конкретні управлінські рекомендації. Водночас

диференціація стратегій за професійними грейдами, як зазначає і сам автор, має переважно теоретико-логічний характер. З огляду на наявність у вибірці даних про грейди респондентів, доцільно було б емпірично перевірити силу впливу п'яти факторів мотиваційного менеджменту для кожного рівня від Junior до Lead. Це підвищило б обґрунтованість рекомендацій матриці та розширило б можливості її практичного застосування.

9. Розроблений у підрозділі 3.2 адаптивний механізм реалізації мотиваційного менеджменту та розрахунок економічної доцільності його впровадження є вагомими науково-прикладними результатами дисертації. Вибір автором умовних підприємств для апробації механізму обґрунтований етичними міркуваннями щодо конфіденційності внутрішньої управлінської інформації. Консервативний підхід до оцінювання ефекту з коефіцієнтом атрибуції 0,5 заслуговує на позитивну оцінку. Водночас висновки щодо зростання Iemm на 41,8 % і 20,8 % та річної рентабельності витрат на рівні 71,7–75,1 % виглядали б ще переконливіше, якби механізм вдалося апробувати хоча б на одному реальному IT-підприємстві із залученням контрольної групи. Такий напрям автор слушно визначає як перспективу подальших досліджень.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

11. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження, виконане Черновим Андрієм Олександровичем на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад, розробленні концептуальної моделі та адаптивного механізму розвитку мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери з метою підвищення залученості, утримання та продуктивності персоналу.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, а основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об’єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується систематизацією наукових підходів до мотиваційного менеджменту, визначенням особливостей мотивації персоналу IT-підприємств, розробленням інтегрального індексу Iemm, виявленням детермінант і деструктивних чинників, розробленням концептуальної моделі «4Д», адаптивної матриці мотиваційних стратегій та інструментарію нейтралізації загроз. Запропоновані результати мають теоретичне і практичне значення та створюють підґрунтя для підвищення результативності мотиваційного менеджменту на підприємствах IT-сфери.

Структура та зміст дисертаційної роботи забезпечують повне й системне розкриття обраної теми. Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими, достовірними й відзначаються належним рівнем наукової новизни. Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність підприємств, організацій і в освітній процес, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 9 від 06.11.2026 р.) встановлено, що Чернов Андрій Олександрович набув належного рівня теоретичних знань, відповідних умінь, навичок і компетентностей, необхідних для самостійного проведення наукових досліджень за спеціальністю 073 Менеджмент, а виконана ним дисертація на тему «Розвиток мотиваційного менеджменту на підприємствах ІТ-сфери» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати, що забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у сфері менеджменту.

Дисертаційна робота та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дисертаційного дослідження, відповідають предметній області спеціальності 073 Менеджмент та вимогам п. 6, 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами), а дисертаційна робота може бути рекомендована до подання на захист у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Головуючий на розширеному засіданні
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту Олександр ШКОЛЬНИЙ

Підпис Олександра Школьного
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
Вікторія Гірнега
12.11. 20 26 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ
00493787