

*Голові разової спеціалізованої вченої ради*  
PhD51.051 в Київському національному університеті  
будівництва і архітектури  
д.е.н., професору Личу В.М.

## **РЕЦЕНЗІЯ**

кандидата економічних наук, професора, професора кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування КНУБА Зінченко Мирослави Михайлівни на дисертаційну роботу Матвеїва Василя Васильовича на тему «Економіко-аналітичний інструментарій оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств» з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка».

**1. Актуальність теми дисертації, її зв'язок з науковими програмами та науково-пошуковими роботами в ЗВО, де виконувалось дослідження.** Актуальність теми дисертаційного дослідження здобувача Матвеїва В.В. обумовлюється зростанням економічної нестабільності та трансформаційними змінами у діяльності будівельних підприємств, що суттєво ускладнює процеси ефективного управління трудовими ресурсами. У таких умовах рівень мотивації персоналу набуває ключового значення, оскільки прямо визначає продуктивність праці, якість виконання будівельних робіт, своєчасність реалізації проєктів і раціональність використання ресурсного потенціалу. Водночас специфічні особливості будівельної галузі, пов'язані з інтенсивними фізичними навантаженнями, сезонністю виробничих процесів і проєктно-підрядною організацією діяльності, зумовлюють необхідність поглибленої уваги до оцінювання мотиваційного стану працівників. Актуальною залишається проблема недостатньої розробленості адаптованих економіко-аналітичних інструментів об'єктивного вимірювання вмотивованості персоналу з урахуванням економічних, соціальних і виробничих детермінант. Це, у свою чергу, актуалізує потребу у створенні сучасного науково обґрунтованого інструментарію, здатного підвищити об'єктивність і точність управлінських рішень. Наукова та прикладна вагомість роботи посилюється складною структурою будівельних процесів, багатопроєктним характером діяльності підприємств та нерівномірністю завантаження персоналу. Додаткову специфіку формують договірні взаємовідносини у системі «замовник–девелопер–субпідрядник», які потребують урахування розподілу відповідальності та ризиків при

мотиваційній оцінці. Високий рівень залежності результатів діяльності від людського фактора ще більше підкреслює необхідність удосконалення методичних підходів до аналізу мотивації персоналу. Таким чином, недосконалість наявних методик у контексті галузевої специфіки об'єктивно зумовлює потребу у розробленні вдосконаленого економіко-аналітичного інструментарію. Реалізація запропонованих підходів має суттєве значення для підвищення ефективності управління персоналом, зростання продуктивності праці та забезпечення стійкого розвитку будівельних підприємств у конкурентному середовищі.

У процесі виконання дисертаційної роботи було сформовано та апробовано комплекс науково-методичних і прикладних положень, які впроваджувалися у межах науково-дослідної діяльності університету. Зокрема, результати дослідження були використані при виконанні теми «Розбудова сучасного аналітичного інструментарію девелоперського управління підрядним будівництвом» (№ 0115U000860), де застосовувалися авторські підходи до оцінювання та моніторингу рівня вмотивованості персоналу. Також наукові напрацювання були залучені в межах теми «Розвиток управлінської взаємодії інституційних учасників девелоперських проєктів» (№ 0121U111793), що підтверджує їх прикладну спрямованість і практичну значущість. Отримані результати знайшли відображення у розробках щодо аналізу мотиваційних детермінант та формування систем управління трудовою активністю працівників будівельних підприємств. У сукупності це свідчить про належний рівень наукової інтеграції дисертаційного дослідження та його відповідність чинним напрямам науково-дослідної роботи закладу вищої освіти.

**2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, що виконувались в роботі.** Запорукою достовірності й обґрунтованості отриманих результатів та висновків дослідження здобувача Матвеїва В.В. є належно сформульована наукова гіпотеза, що логічно визначає напрями наукового пошуку та задає цілісну методологічну основу роботи. У ній передбачається, що вдосконалення економіко-аналітичного інструментарію оцінювання вмотивованості персоналу сприятиме підвищенню об'єктивності діагностики мотиваційного стану працівників будівельних підприємств. Важливо підкреслити, що гіпотеза має чітко виражений прикладний характер і враховує галузеву специфіку досліджуваних процесів. Обґрунтованість результатів забезпечується також

раціонально підібраним комплексом загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, застосування системного аналізу, економіко-математичного моделювання та статистичних методів дозволило виявити ключові взаємозв'язки між мотиваційними факторами та продуктивністю праці. Використання соціологічних опитувань і психологічного тестування забезпечило глибше розуміння індивідуальних та групових характеристик персоналу. Додатково впровадження цифрових інструментів збору й обробки даних підвищило точність і відтворюваність отриманих результатів. У сукупності це свідчить про високий рівень наукової обґрунтованості та достовірності висновків дослідження.

### **3. Оцінка змісту, завершеності та оформлення роботи.**

На думку рецензента, структура дисертаційної роботи Матвеїва В.В. є логічно обґрунтованою, послідовною та повною мірою відповідає поставленим науковим завданням і етапам їх вирішення. Робота містить усі необхідні структурні елементи, зокрема анотації, вступ, основні розділи, висновки, список використаних джерел та додатки, що забезпечує цілісність і завершеність дослідження. У вступі належним чином обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт і предмет дослідження, розкрито наукову новизну та практичну значущість отриманих результатів.

*Перший розділ* має концептуально-теоретичний характер і містить глибокий аналіз сучасних підходів до мотивації персоналу з урахуванням галузевої специфіки будівництва. У ньому систематизовано наукові підходи, уточнено понятійно-категоріальний апарат та обґрунтовано критерії оцінювання стану вмотивованості персоналу. Додатково розкрито особливості формування мотиваційного середовища на різних етапах життєвого циклу підприємства. Важливим є також узагальнення теоретичних концепцій, що дозволило сформулювати основу для подальших прикладних досліджень.

*Другий розділ* відзначається системністю та комплексністю аналізу мотиваційних чинників і методів оцінювання трудової активності персоналу. У ньому застосовано широкий спектр економічних, соціально-психологічних та аналітичних методів дослідження, що забезпечує достовірність отриманих результатів. Особливу увагу приділено інтеграції результатів аналізу у процес прийняття управлінських рішень. Також обґрунтовано ефективність застосування сучасних інструментів діагностики мотиваційного клімату та проведено їх апробацію.

*Третій розділ* має прикладний характер і присвячений розробці та впровадженню економіко-аналітичного інструментарію оцінювання рівня вмотивованості персоналу. У ньому представлено інтегровану модель оцінювання, що базується на використанні кількісних і якісних показників, а також сучасних цифрових рішень. Розкрито механізми формування інтегрального показника та його використання у системі управління підприємством. Особливу цінність становить практична апробація запропонованих підходів та їх адаптація до реальних умов діяльності будівельних підприємств.

Матеріал викладено послідовно, аргументовано та на належному науковому рівні, із використанням сучасних методів аналізу та обробки даних. Робота ілюстрована достатньою кількістю рисунків і таблиць, що підвищує наочність і сприйняття результатів дослідження. Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам, а стиль викладу є науково коректним і логічно виваженим. Загалом, дисертаційна робота є завершеним науковим дослідженням і відповідає кваліфікаційним вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» щодо змісту, структури, завершеності та оформлення.

**4. Наукова новизна результатів та висновків, що подані в дисертаційній роботі.** Рецензент вважає, що у дисертаційній роботі Матвеїва В.В. удосконалено структуру економіко-аналітичного інструментарію оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств шляхом його інтеграції у повний цикл прийняття управлінських рішень у сфері мотиваційного менеджменту. Запропоноване рішення забезпечує формалізовану підтримку процесів діагностики, аналізу та коригування мотиваційної політики з урахуванням галузевої специфіки. Також удосконалено науково-методологічний підхід до оцінювання мотиваційного клімату через застосування інтегрованого критерію вимірювання вмотивованості персоналу. Це дозволяє кількісно визначати вплив ключових мотиваційних чинників на результати діяльності підприємства. Важливим є поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, що підвищує об'єктивність оцінювання. Удосконалення сприяє встановленню причинно-наслідкових зв'язків між рівнем мотивації та ефективністю функціонування підприємств.

Подальшого розвитку у роботі, на думку рецензента, набули концептуальні положення щодо визначення сутності стану вмотивованості

персоналу та цифрових індикаторів його оцінювання, що розглядаються як комплекс взаємопов'язаних соціально-економічних характеристик і кількісно-якісних показників. Удосконалено методичний підхід до інтегральної оцінки вмотивованості на основі побудови узагальненого показника як зваженої суми ключових факторів. Розвинено також підходи до формалізації системи індикаторів, які поєднують економічні, соціальні та виробничі аспекти діяльності підприємства. Це дозволяє здійснювати комплексну діагностику мотиваційного клімату та оцінювати ефективність управлінських рішень. Отримані результати створюють основу для аналітичного узгодження показників мотивації з продуктивністю та конкурентоспроможністю підприємств.

Загальна оцінка рецензентом наукової новизни даної дисертації наступна: наукова новизна дисертаційної роботи Матвеїва В.В. полягає у розробленні цілісного економіко-аналітичного інструментарію оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств, адаптованого до сучасних умов їх функціонування. Запропоновано інтегрований критерій та алгоритм формування узагальненого показника вмотивованості, що забезпечує поєднання кількісної та якісної оцінки. Вперше системно інтегровано економічні, соціальні та виробничі чинники у єдину аналітичну модель. Результати дослідження дозволяють формалізувати процес діагностики мотиваційного стану та підвищити обґрунтованість управлінських рішень. Загалом дисертація характеризується вагомим внеском у розвиток теорії та практики мотиваційного менеджменту в будівельній галузі.

**5. Дотримання вимог щодо академічної доброчесності.** Дисертаційна робота Матвеїва В.В. є результатом самостійних наукових досліджень автора та не містить елементів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації, що підтверджено результатами перевірки у системі StrikePlagiarism (загальний рівень співпадінь становить менше 8 %). Використані у роботі наукові ідеї, положення, результати та тексти інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела. У дисертації коректно відображено результати попередніх досліджень, забезпечено дотримання принципів академічної доброчесності, а також логічно обґрунтовано та структуровано викладено власні науково-методичні й практичні результати автора.

6. Практичне значення результатів дисертаційної роботи Матвеїва В.В. полягає у розробленні та впровадженні економіко-аналітичного інструментарію оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств, який має прикладний характер і орієнтований на використання в реальних умовах господарювання. Запропоновані підходи апробовано та впроваджено у діяльність будівельних підприємств і науково-аналітичних установ, зокрема в практику Інституту місцевого розвитку та профільних компаній галузі. Практичне використання розробок забезпечило підвищення обґрунтованості управлінських рішень, удосконалення процедур оцінювання персоналу та формування ефективних систем мотивації на основі КРІ та інтегральних показників. Впровадження результатів сприяло покращенню мотиваційного клімату, зростанню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і підвищенню рівня залученості персоналу. Важливим є також використання цифрових аналітичних модулів, що дозволяють здійснювати моніторинг і прогнозування результативності трудової діяльності. Окрім цього, результати дослідження можуть бути застосовані у навчальному процесі закладів вищої освіти, що підвищує їх універсальність і значущість. Загалом отримані результати мають високу практичну цінність та підтверджують ефективність їх використання у сучасних умовах функціонування підприємств.

7. Повнота викладення наукових результатів, положень і рекомендацій дисертаційної роботи у наукових публікаціях. У дисертаційній роботі Матвеїва В.В. усі основні наукові результати отримані безпосередньо автором та належним чином відображені у наукових публікаціях. Основні положення та висновки дисертаційної роботи підтверджуються 8 науковими працями, опублікованими у фахових виданнях України категорії «Б», які індексуються в міжнародних наукометричних базах. З урахуванням того, що в усіх зазначених публікаціях здобувач має більше одного співавтора, відповідно до підпункту 1 пункту 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії, у редакції Постанови Кабінету Міністрів України № 507 від 03.05.2024 р., кожна з таких публікацій зараховується як 0,5 публікації. Таким чином, у підсумку здобувачеві зараховується 4 публікації у фахових виданнях категорії «Б», що повністю відповідає встановленим вимогам. Аналіз наведеного переліку наукових праць свідчить про достатній рівень апробації результатів дослідження, їх логічну послідовність, наукову обґрунтованість та повноту висвітлення основних положень дисертації. У публікаціях повною мірою розкрито питання формування економіко-аналітичного інструментарію

оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств, зокрема в частині формалізації мотиваційних чинників, інтеграції КРІ-показників, моделювання впливу мотиваційної системи на ефективність бізнес-процесів та стратегічний розвиток підприємств.

Кількість публікацій, їх якість, обсяг, рівень наукової новизни та повнота висвітлення результатів дисертаційного дослідження відповідають вимогам чинного законодавства України щодо присудження ступеня доктора філософії, зокрема вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування 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).

**8. Зауваження по роботі, рекомендації щодо подальшого вдосконалення дослідження.** Беручи до уваги наукову новизну, теоретичну і практичну цінність результатів дисертації Матвеїва В.В., слід вказати на ряд зауважень змістовного й редакційного характеру, а також на дискусійні положення:

1. У параграфі 1.2 дисертаційного дослідження Матвеїва В.В. представлено змістовний, однак надмірно деталізований огляд теоретичних і прикладних підходів до оцінювання трудової мотивації у будівництві. Разом з тим спостерігається певна описовість викладення матеріалу, що місцями знижує рівень його аналітичного узагальнення. Недостатньо чітко структуровано перехід від теоретичних концепцій до формалізованих моделей оцінювання мотивації, що ускладнює сприйняття логіки побудови авторської позиції. Також доцільним є більш концентроване виділення ключових наукових положень і їх узагальнення у вигляді інтегрованих висновків.

2. У параграфі 2.1 дисертаційного дослідження Матвеїва В.В. простежується значний обсяг емпіричного та теоретико-методичного матеріалу, що свідчить про широту опрацювання проблематики. Водночас виклад характеризується надмірною деталізацією окремих положень, що певною мірою ускладнює виділення узагальнюючих концептуальних висновків. Недостатньо чітко простежується ієрархія впливу ключових факторів мотивації, що послаблює структурну логіку викладення матеріалу. Доцільним є більш концентроване узагальнення отриманих результатів із акцентом на їх прикладну інтерпретацію для будівельної галузі.

3. Параграф 2.3 загалом відзначається високим рівнем теоретичної насиченості, однак потребує більшої структурної узгодженості та скорочення надмірно описових фрагментів класичних мотиваційних теорій, які частково дублюють один одного і перевантажують виклад. Недостатньо чітко простежується критичне порівняння наведених концепцій, що знижує аналітичну глибину матеріалу. Запропоновані математичні моделі потребують детальнішого обґрунтування щодо ідентифікації параметрів і можливостей їх практичної верифікації. Перехід між класичними теоріями та сучасними HR-аналітичними підходами місцями виглядає недостатньо плавним і логічно обґрунтованим. Також доцільно чіткіше виокремити авторський внесок у формування узагальнених моделей мотиваційної диференціації та профілів трудової активності.

4. Запропоновані формули (2.11–2.17) є складними багатофакторними конструкціями, однак їхня емпірична верифікація, джерела параметрів і практична ідентифікація коефіцієнтів описані недостатньо. Це потребує додаткового пояснення методології оцінювання параметрів моделей.

5. У формулі 3.17 потребує додаткового уточнення економіко-поведінковий зміст параметра  $X_c$  як порогового значення адаптивності, оскільки його інтерпретація в тексті є недостатньо однозначною. Доцільно також конкретизувати методику емпіричного визначення коефіцієнта  $k$  для забезпечення відтворюваності моделі.

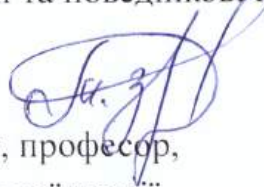
6. Параграф 3.3 характеризується високим рівнем насиченості цифровими індикаторами, KPI-метриками та аналітичними моделями, однак потребує більш чіткого розмежування між концептуальним описом і прикладною реалізацією в умовах будівельного підприємства. Окремі положення мають надмірно описовий характер без достатнього обґрунтування причинно-наслідкових зв'язків між впровадженими інструментами та підвищенням мотиваційної точності оцінювання персоналу. Також бажано посилити узагальнення результатів адаптації KPI-платформ через кількісні порівняльні показники «до/після» у стислому аналітичному вигляді. Це дозволить підвищити логічну структурованість викладення та посилити доказовість отриманих висновків щодо ефективності цифрової трансформації системи оцінювання мотивації.

Висловлені зауваження рецензента носять переважно уточнювальний і рекомендаційний характер та не знижують загального наукового рівня роботи. Вони не перешкоджають висновку про відповідність дисертації

кваліфікаційним вимогам до здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

9. **Загальний висновок рецензента щодо відповідності роботи кваліфікаційним вимогам освітньо-наукового ступеня «доктора філософії».** За підсумковим висновком рецензента представлена на розгляд дисертаційна робота Матвеїва Василя Васильовича на тему «Економіко-аналітичний інструментарій оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств» за актуальністю, новизною, теоретичною і практичною цінністю, завершеністю, змістом та оформленням і іншими кваліфікаційними ознаками відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р., і наказу Міністерства освіти і науки № 40 від 12 січня 2017 року «Про затвердження вимог щодо оформлення дисертацій», та заслуговує позитивної оцінки. На думку рецензента, дисертаційна робота «Економіко-аналітичний інструментарій оцінювання стану вмотивованості персоналу будівельних підприємств» є самостійно завершеною науковою працею, у якій отримано нові науково обґрунтовані результати, що мають суттєве теоретичне та практичне значення, а її автор, Матвеїв Василь Васильович, заслуговує на присудження йому освітньо-наукового ступеня доктора філософії (PhD) за спеціальністю 051 «Економіка» з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки».

**РЕЦЕНЗЕНТ**



**Мирослава ЗІНЧЕНКО**

кандидат економічних наук, професор,  
професор кафедри економічної теорії,  
обліку і оподаткування Київського національного  
університету будівництва і архітектури

*«Підпис Мирослави Михайлівни Зінченко засвідчую»*

Вчений секретар

Вченої ради КНУБА



Микола КЛИМЕНКО