

## **РЕЦЕНЗІЯ**

**на дисертаційну роботу Дзвоника Романа Ярославовича на тему:  
«Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового  
забезпечення суб'єктів господарювання», подану на здобуття наукового  
ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 – «Економіка»**

**Актуальність теми дисертації та її зв'язок з науковими програмами,  
планами та темами**

Актуальність теми дисертаційного дослідження Дзвоника Романа Ярославовича зумовлена сучасними викликами в управлінні персоналом, які виникають на тлі стрімких трансформацій в економіці, цифровізації бізнес-процесів, глобалізації ринків праці та зростаючих вимог до гнучкості й мобільності трудових ресурсів. В умовах загальної нестабільності, спричиненої як зовнішніми шоками (зокрема повномасштабною війною в Україні), так і внутрішніми структурними змінами, ефективне кадрове забезпечення стає критично важливим чинником стабільного функціонування та розвитку підприємств.

У цьому контексті менторинг як інструмент адаптації, професійного зростання, передачі знань і формування кадрового резерву набуває особливої цінності. Його роль виходить за межі лише наставництва — менторинг розглядається як стратегічний елемент системи управління людським капіталом, який здатен забезпечити цілісність корпоративної культури, підтримку безперервного навчання, а також прискорену інтеграцію працівників у змінне виробниче середовище. Саме такий підхід реалізовано в дисертації, що обґрунтовує її практичну та наукову значимість.

Досі у вітчизняній науковій літературі тема менторингу в контексті економічного оцінювання та системного управління була представлена фрагментарно, переважно у межах педагогічних або соціальних наук. Запропоноване дослідження вирішує цю прогалину, формуючи нову методологічну платформу, яка синтезує концепти рефлексивного управління, економічної ефективності та структурного моделювання.

Актуальність теми підтверджується також її інтегрованістю у наукові дослідження, що виконуються в рамках діяльності кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка», зокрема: «Теоретичні та прикладні засади трансферу та комерціалізації результатів науково-технічних робіт у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (№ 0123U102351), а також «Моделювання систем взаємодії суб'єктів біхевіористичної економіки в умовах цифровізації» (№ 0123U102352).

### **Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Дзвоника Романа Ярославовича відзначається високим рівнем теоретичного опрацювання та прикладного наповнення, що засвідчує глибоке занурення автора в проблематику розвитку менторингу як елементу системи кадрового забезпечення. Здійснено всебічний аналіз сучасних концептуальних підходів до формування кадрових стратегій, інтеграції наставництва в бізнес-практики та економічного обґрунтування ефективності таких процесів. Комплексне застосування сучасного аналітичного апарату, включаючи економіко-математичні методи, імітаційне моделювання, кластеризацію та морфологічний аналіз, створило надійне підґрунтя для формування науково вивірених висновків.

Авторське бачення менторингу як інструменту підвищення організаційної гнучкості в умовах динамічних трансформацій є безсумнівно інноваційним. Обґрунтування результатів базується на достовірних джерелах: офіційній статистиці, емпіричних даних вітчизняних підприємств, а також результатах експертного опитування. Таке поєднання забезпечує високу валідність висновків і дозволяє говорити про практичну значущість розроблених підходів у реальному бізнес-середовищі.

Серед наукових здобутків варто виокремити пропозицію автором багаторівневої моделі рефлексивного управління менторинговими процесами, що інтегрує елементи стратегічного аналізу, управління знаннями та оцінювання

результативності наставництва. Така модель дозволяє адаптувати управлінські рішення до змін зовнішнього середовища, враховуючи як організаційні, так і людські фактори.

Практичне значення дослідження проявляється в можливості його використання підприємствами різних галузей для побудови дієвих менторингових програм, розробки внутрішніх систем передачі знань, зниження ризиків втрати компетенцій та формування кадрової безперервності. Запропоновані в дисертації інструменти можуть стати основою для трансформації HR-процесів відповідно до викликів цифрової економіки та нестабільного ринкового середовища.

У цілому, робота Дзвоника Р.Я. має високу наукову та прикладну цінність, демонструє самостійність і компетентність здобувача, а її результати створюють підґрунтя для подальших наукових розробок та інновацій у сфері управління персоналом.

### **Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи**

Дисертаційна робота Дзвоника Романа Ярославовича має логічно вибудовану структуру та послідовну архітектуру, що дозволяє комплексно розкрити досліджувану проблему. Загальний обсяг дослідження становить 199 сторінок, з них основного тексту – 150 сторінок. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (211 найменувань) та додатків. Кожен розділ містить теоретичну, методичну й аналітичну частини, що забезпечує цілісність та завершеність наукового дослідження.

У вступі обґрунтовано актуальність обраної теми, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет дослідження, а також зазначено наукову новизну та практичну значущість результатів.

Перший розділ присвячено уточненню теоретичних основ економічного оцінювання та організаційного розвитку менторингу в системі управління персоналом. Автор здійснив критичний огляд наукових підходів до менторингу, проаналізував класифікації систем кадрового забезпечення, а також запропонував власну типологію видів менторингу. У цьому розділі сформовано

концептуальні підходи до розгляду менторингу як стратегічного механізму підвищення кадрової стійкості підприємств.

У другому розділі досліджено поточний стан менторингових практик в Україні на основі анкетування та експертного оцінювання. Автором здійснено кластеризацію чинників, що визначають результативність менторингової діяльності, а також проведено міжгалузеве порівняння впроваджених програм. Окрему увагу приділено бар'єрам у реалізації менторингу, залежно від типу організаційної структури та корпоративної культури підприємства. Розділ відзначається високим рівнем емпіричної насиченості та наочністю статистичних узагальнень.

Третій розділ має прикладне спрямування. У ньому автор запропонував імітаційну модель розвитку менторингу, що враховує багатофакторний вплив змінного середовища, організаційної готовності та цільової спрямованості наставницьких програм. Особливу увагу приділено формалізації механізму рефлексивного управління на основі структурно-функціонального підходу. У моделі враховано специфіку підприємств із різною цифровою зрілістю, що дозволяє її адаптацію до умов великого, середнього та малого бізнесу.

У висновках узагальнено основні результати дослідження, подано авторські пропозиції щодо подальшого розвитку менторингових систем та рекомендації для практичного впровадження.

Таким чином, структура дисертації є цілеспрямованою та відповідає логіці наукового пошуку — від теоретичного аналізу до розробки прикладного механізму управління. Представлені у роботі положення мають послідовний і взаємопов'язаний характер, що дозволяє говорити про завершеність і внутрішню цілісність наукового дослідження.

### **Наукова новизна дисертаційної роботи**

У межах виконаного дослідження здобувачем отримано ряд нових наукових результатів, що становлять суттєвий внесок у розвиток теорії та практики економічного оцінювання менторингу в системі кадрового забезпечення. До основних положень наукової новизни належать:

1. Автором вперше запропоновано аналітико-управлінську технологію економічного оцінювання ефективності імітаційного моделювання розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, що базується на поєднанні морфологічного аналізу та фрактальної геометрії для глибшого розуміння динаміки й оптимізації організаційних змін. (параграф 3.2, с. 123-127).

2. Удосконалено підхід до формування імітаційної моделі менторингової діяльності в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, що вирізняється комплексністю, адаптивністю та інтеграцією багатовимірних чинників. Модель базується на використанні розширеного аналітичного інструментарію, зокрема багатовимірного нормального розподілу та регресійного аналізу, що забезпечує точне оцінювання впливу ключових факторів на ефективність менторства. (параграф 3.1, с. 110).

3. Варто відзначити удосконалений механізм рефлексивного управління менторингом у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, який представлено як систему взаємозалежних функцій. Його компоненти включають формування мотиваційного середовища, цільові комунікації, самореалізацію, чіткі критерії оцінки, зворотний зв'язок, підтримку безперервного навчання та адаптивність, що забезпечує підвищення ефективності кадрової політики (параграф 3.3, с.134).

4. Щодо Удосконаленої типологізації факторів, що впливають на ефективність менторингової діяльності в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, то запропонований автором підхід передбачає не лише деталізацію переліку чинників і оцінку сили їх впливу, а й кластеризацію та вимірювання тісноти зв'язків у межах груп, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку кадрових систем (параграф 1.1, с.28-32).

5. Також заслуговує уваги Удосконалена класифікація систем кадрового забезпечення та видів менторингу, що, на відміну від традиційних підходів, ґрунтується на принципах інтеграції менторингової діяльності в процес розвитку кадрових систем. Запропонована класифікація охоплює широкий спектр ознак: тип управління, масштаб діяльності, рівень інтеграції з економічними

стратегіями, методи управління персоналом, рівень автоматизації, орієнтацію на кар'єрний розвиток, гнучкість, модель управління та тип мотиваційних механізмів. Види менторингу систематизовано за професійною, особистою, підприємницькою та технічною спрямованістю з урахуванням ключових функцій наставництва — підтримки, розвитку й адаптації (с.28, 48).

Таким чином, дисертаційна робота містить комплекс оригінальних наукових положень, які мають як теоретичне значення для економіки праці та кадрового менеджменту, так і практичну цінність для управління персоналом у сучасних умовах трансформації ринку праці.

### **Практичне значення отриманих результатів**

Результати дисертаційної роботи Дзвоника Романа Ярославовича мають виражене прикладне спрямування та можуть ефективно використовуватись у практиці управління персоналом на підприємствах різного типу. Розроблені у дослідженні підходи спрямовані на підвищення ефективності систем кадрового забезпечення за рахунок впровадження сучасних моделей менторингу, заснованих на економічному оцінюванні, адаптивному управлінні та використанні аналітичних інструментів.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що запропоновані методики дозволяють не лише покращити наставницькі програми, але й забезпечити їхню стратегічну інтеграцію у загальну HR-систему підприємства. Це дає змогу впливати на ключові показники ефективності, зокрема зменшення плинності кадрів, прискорення адаптації нових працівників, формування кадрового резерву та трансфер знань у міжпоколінній перспективі.

Серед найбільш значущих практичних напрацювань варто виділити: удосконалення імітаційної моделі менторингової діяльності з використанням складних математичних методів і розширеного аналітичного інструментарію; аналітико-управлінську технологію оцінювання ефективності менторингу на основі морфологічного аналізу та фрактальної геометрії; механізм рефлексивного управління менторингом; типологізацію факторів впливу на менторство з урахуванням сили зв'язку між ними.

Значущість роботи підтверджується її апробацією на підприємствах, які виступили тестовими майданчиками для застосування авторських підходів. Зокрема:

ТОВ ЛК «Інтерсервіс» (м. Львів) — реалізовано механізм рефлексивного управління менторингом;

ТОВ «Ді Джі Тел» — запроваджено застосування імітаційної моделі менторингової діяльності.

Окремо варто зазначити використання результатів дослідження у навчальному процесі Національного університету «Львівська політехніка», зокрема у курсі «Конкурентоспроможність бізнесу». Це сприяє підвищенню фахової підготовки студентів і формуванню в них навичок практичного менторингу.

Таким чином, розроблені в дисертації рішення мають широку сферу застосування — від малого бізнесу до корпоративних структур, а також у сфері освіти. Вони можуть бути використані як основа для формування менторингової політики, впровадження інструментів внутрішнього навчання, стратегічного кадрового планування та підвищення гнучкості управлінських процесів в умовах невизначеності.

### **Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях**

Наукові результати, подані у дисертаційній роботі Дзвоника Романа Ярославовича, мають самостійний характер та засвідчують глибоку особисту аналітичну й дослідницьку діяльність здобувача. Всі ідеї, положення та висновки, викладені в роботі, створено на основі оригінальних підходів автора і відповідають етичним та методологічним засадам академічної доброчесності.

У межах тематики дослідження автором підготовлено 17 наукових публікацій, які стали платформою для апробації основних положень дисертації. До них належать: 1 стаття, опублікована у науковому журналі наукометричної бази Scopus; 5 публікацій у фахових виданнях України, що входять до переліку,

затвердженого МОН України; 6 матеріалів конференцій, зокрема міжнародного рівня, що свідчить про активну участь автора у наукових обговореннях.

Тематика опублікованих праць повністю охоплює проблематику дисертації: від економіко-організаційних аспектів розвитку менторингу до розробки моделей оцінювання його ефективності. Значна частина досліджень присвячена впровадженню рефлексивного підходу в управління персоналом, моделюванню менторингових систем та використанню інструментів кількісного аналізу в HR-практиках. Публікації вирізняються актуальністю, методичною грамотністю, змістовною логікою й практичним фокусом.

Високий науковий рівень засвідчується також тим, що результати дисертації висвітлено у виданнях, які відповідають чинним критеріям науковості, проходять рецензування та користуються визнанням у фаховому середовищі. Це підтверджує як академічну якість роботи, так і її інтегрованість у сучасний науковий дискурс.

Отже, змістове наповнення, якість та кількість опублікованих праць повністю відповідають вимогам до публічної апробації дисертаційних досліджень. Це дає підстави вважати, що Дзвоник Роман Ярославович належним чином представив результати своєї наукової роботи і заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

### **Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи**

1. Відсутність уніфікованих критеріїв економічної ефективності менторингу. У підрозділі 2.2-2.3 автор пропонує загальні підходи до оцінювання факторів, які впливають на ефективність застосування менторингової діяльності, проте не конкретизує методику розрахунку інтегральних економічних показників, які дозволили б порівнювати ефективність програм у різних компаніях.

2. Недостатнє обґрунтування вибору саме імітаційної моделі застосування менторингової діяльності з метою забезпечення ефективності та впливовості менторингових програм. У розділі 3, зокрема підрозділі 3.1 (с. 103-104), розглядається застосування імітаційної моделі, зокрема в частині



вдосконалення системи управління людськими ресурсами та підвищення ефективності роботи організації. Проте дисертація не надає вичерпних пояснень щодо вибору саме цієї моделі, її переваг та недоліків у порівнянні з іншими моделями.

3. У запропонованій автором інтеграції морфологічного аналізу та фрактальної геометрії важливо врахувати те, що для побудови адекватних морфологічних матриць та фрактальних моделей потрібна велика кількість якісних і кількісних даних про параметри менторингу. У реальних умовах такі дані можуть бути неповними або неточними, що знизить точність оцінювання (с.124-129).

4. Проблема масштабування авторських рекомендацій для державного сектору та неприбуткових організацій. У практичних рекомендаціях щодо застосування пропозицій автора наведено прикладні аспекти впровадження менторингу на підприємствах, однак більшість прикладів стосуються бізнесу із стійким економічним розвитком (с.185). Водночас державні установи та громадські організації також стикаються з проблемами передачі знань та адаптації кадрів. Як адаптувати моделі, розроблені автором, до умов публічного управління, де мотиваційна система, організаційна структура та динаміка змін мають суттєві відмінності?

Зазначені положення мають дискусійний характер і можуть стати основою для подальших досліджень у сфері управління персоналом, економіки знань та удосконалення менторингових практик. Водночас, вони не знижують загальної наукової цінності дисертації, яка демонструє високий рівень теоретичного опрацювання, прикладної глибини та методичної новизни.

### **Загальний висновок про роботу**

Дисертаційна робота Дзвоника Романа Ярославовича є ґрунтовним дослідженням, що спрямоване на комплексне вирішення актуальної науково-практичної проблеми — удосконалення системи кадрового забезпечення підприємств на основі сучасних підходів до менторингу та його економічного оцінювання. У роботі обґрунтовано теоретичні засади, сформовано

методологічну платформу та запропоновано прикладні рішення, які враховують поточні трансформації економіки, динаміку ринку праці та виклики цифровізації.

Результати дослідження відзначаються інноваційністю та прикладною цінністю: автором запропоновано ефективні управлінські моделі, алгоритми та технології, адаптовані до умов підприємств різного типу та масштабу. Особливої уваги заслуговує здатність здобувача інтегрувати економічні, поведінкові та соціальні аспекти у процес розроблення менторингових механізмів.

Практичне значення дисертації підтверджується результатами впровадження її положень у діяльність вітчизняних підприємств, а також їх використанням у підготовці майбутніх фахівців в освітньому процесі університету. Це свідчить про прикладну ефективність розробок і їхню здатність сприяти розвитку кадрового потенціалу суб'єктів господарювання в умовах ринкової невизначеності.

Зміст та оформлення дисертації відповідають вимогам, вимогам наказу МОН України від 12.01.2017 року № 40 «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12.07.2019 р.) та 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 січня 2022 р. № 44 (із змінами, внесеними згідно з постановами КМ № 341 від 21.03.2022, № 502 від 19.05.2023, № 507 від 03.05.2024).

На підставі наведеного можна дійти аргументованого висновку: Дзвоник Роман Ярославович заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка» (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту і

міжнародного підприємництва

Ольга БАЛА