

РЕЦЕНЗІЯ

доктора економічних наук, професора

Завербного Андрія Степановича

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**

Обрана тема дисертаційного дослідження Дзвоника Р.Я. є своєчасною, актуальною, має важливе значення в умовах інституційних та структурних змін, що відбуваються у сфері управління персоналом в Україні. Посилення ролі інтелектуального капіталу, цифровізація бізнесу, вплив воєнного стану та необхідність адаптації підприємств до нових умов функціонування вимагають принципово нових підходів до кадрового забезпечення. Менторинг, як ефективний інструмент професійного супроводу та розвивання працівників, розглядається в роботі не лише із позиції управління персоналом, але й як елемент економічної стратегії гармонійного розвивання суб'єктів господарювання. 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 вирізняється високим рівнем теоретичної обґрунтованості та практичної значущості, що

забезпечено поєднанням глибокого опрацювання наукових джерел, використанням сучасних економіко-математичних методів та емпіричних підходів. Автор продемонстрував здатність системно аналізувати як теоретичні засади менторингу, так і механізми його практичного застосування у сфері кадрового забезпечення суб'єктів господарювання.

Результати дослідження є достовірними, що підтверджується використанням офіційної статистики, звітних матеріалів підприємств та результатів анкетування фахівців. Обґрунтування висновків здійснено на основі кластерного аналізування, регресійного моделювання, фрактального підходу та експертного оцінювання, що забезпечує цілісне розуміння предмета дослідження. Узгодженість між теоретичними положеннями та емпіричною частиною засвідчує високий ступінь валідності наукових результатів. Наукова новизна дисертації проявляється у створенні унікальної аналітико-управлінської технології економічного оцінювання ефективності менторингу, моделюванні рефлексивного управління кадровими процесами та удосконаленні класифікацій менторингу з урахуванням специфіки українських реалій. Ці положення мають значний внесок у розвиток теорії управління людським капіталом.

Практична значущість підтверджується впровадженням результатів дослідження в діяльність суб'єктів господарювання (ТОВ «ЛК «ІНТЕРСЕРВІС», ТОВ «Джі Ті Ел»), а також застосуванням окремих положень у підготовці фахівців в межах освітніх програм (для здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальністю 051 «Економіка». Запропоновані рекомендації можуть бути ефективно використані для вдосконалення корпоративної культури, систем наставництва та адаптації персоналу в умовах змінного середовища.

Таким чином, ступінь обґрунтованості та достовірності положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи відповідає сучасним вимогам до досліджень докторського рівня та забезпечує їхню наукову й прикладну цінність.

Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи

Дисертаційна робота складається із анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (який налічує 211 найменувань) та додатків.

Робота присвячена вдосконаленню теоретико-методичних засад і розробці практичних інструментів для економічного оцінювання та розвитку менторингу як елемента системи кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. У дослідженні розкрито значення менторингу в контексті адаптації підприємств до динамічних змін ринку праці, цифровізації, трансформаційної економіки та кадрової гнучкості.

У першому розділі дисертації подано теоретико-прикладні засади економічного оцінювання менторингу. Автор розкриває поняття та структуру системи кадрового забезпечення, надає класифікацію систем кадрового менеджменту та типологізацію видів менторингу (професійного, особистого, лідерського, технічного, підприємницького). Особливу увагу приділено принципам ефективної реалізації менторингової діяльності в організаціях. Аналізується вплив менторингу на корпоративну культуру, залученість персоналу та збереження кадрового потенціалу.

Другий розділ присвячено аналізуванню стану менторингової діяльності в Україні. Автор здійснює кількісне та якісне дослідження практик наставництва на підприємствах різних галузей. За результатами експертного опитування сформовано класифікацію факторів, що впливають на ефективність менторингу: системність управління, мотивація, корпоративна культура, соціокультурні умови, конкуренція тощо. Застосовано метод кластерного аналізу для виділення критичних груп чинників, що повинні враховуватись під час розроблення HR-стратегій підприємств. Наведено приклади програм менторингу у бізнес-середовищі України та міжнародних практик, що підтверджують актуальність теми.

У третьому розділі зосереджено увагу на побудові та оцінюванні моделі менторингової діяльності в системі кадрового забезпечення. Автор розробляє імітаційну модель впливу менторингу на якісні показники персоналу, а також аналітико-управлінську технологію економічного оцінювання ефективності менторингових процесів. Значну увагу приділено методології фрактального моделювання та морфологічному аналізу для вивчення складних систем. У розділі також представлено механізм рефлексивного управління менторингом, який передбачає регулярне коригування підходів з урахуванням змін зовнішнього середовища, потреб менті та цілей підприємства. Пропонуються моделі зворотного зв'язку, цільової комунікації та самореалізації працівників, які здатні забезпечити системну підтримку кадрової стійкості.

У підсумку, автор подає ґрунтовні висновки та практичні рекомендації щодо інтеграції менторингу в загальну кадрову стратегію підприємства. У роботі простежується логічна послідовність викладення матеріалу, наявна внутрішня узгодженість між теоретичними та прикладними результатами дослідження. Запропоновані підходи сприяють розвитку стратегічного кадрового менеджменту, підвищенню мотивації персоналу, покращенню адаптаційних механізмів та підтримці безперервного професійного розвитку.

Дисертаційна робота є вагомим внеском у розвиток сучасної економічної науки, зокрема у сферу управління людськими ресурсами, та пропонує ефективні інструменти для практичного застосування в умовах змінного соціально-економічного середовища.

Наукова новизна дисертаційної роботи

Розглянувши дисертаційну роботу здобувача Дзвоника Романа Ярославовича, можна виокремити такі положення, які становлять її наукову новизну:

- Розвинуто системне класифікування видів менторингу та систем кадрового забезпечення, що базується на поєднанні ознак типу взаємодії, ролі ментора, горизонталі передачі знань та рівня формалізації (розділ 1, с. 26–46). Такий підхід дозволяє більш точно адаптувати модель менторингу до конкретного бізнес-середовища та стратегічних завдань підприємства. Класифікація має практичне значення для HR-аналітики та побудови системи внутрішнього навчання.

- Розвинуто класифікацію та кластеризацію чинників, що впливають на менторингову діяльність, з урахуванням внутрішніх та зовнішніх умов функціонування підприємства (розділ 2, с. 87–97). В основі покладено використання методу багатовимірної кластеризації з подальшою формалізацією параметрів у вигляді матриць взаємозалежностей. Це дозволяє виділяти пріоритетні напрями вдосконалення менторингу залежно від організаційної структури підприємства, типу галузі та рівня цифрової зрілості.

- Удосконалено підхід щодо формування імітаційної моделі застосування менторингової діяльності у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання (розділ 3, с. 103–117). Підхід дозволить будувати

імітаційну модель, базуючись на застосуванні широкого аналітичного інструментарію, характеризується комплексністю (об'єднуючи різні чинники, що впливають на менторство, включаючи організаційні, психологічні, технологічні, соціокультурні та інші аспекти), адаптивністю (враховуючи унікальні аспекти менторства (особистісні характеристики менторів, менті, динамічність взаємодії, специфіку корпоративної культури тощо). На противагу існуючим, інтегрує багатовимірні аспекти менторства, враховуючи різноманітні чинники, які впливають на рівень його ефективності.

- Розроблено інноваційний підхід до економічного оцінювання менторингу у системі кадрового забезпечення, що ґрунтується на імітаційному моделюванні з елементами морфологічного аналізу та фрактальної геометрії. У роботі (розділ 3, с. 126-140) автором створено аналітико-управлінську технологію, яка дозволяє кількісно оцінити ефективність менторингової діяльності з урахуванням адаптивності системи до змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі. Інноваційність підходу полягає в поєднанні економетричного моделювання з принципами самоподібності й структурної складності соціальних систем.

- Удосконалено механізм рефлексивного управління менторингом у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання (розділ 3, с. 140–154). Автор запропонував багаторівневу структуру управління, яка інтегрує оцінювання минулих управлінських рішень, зворотній зв'язок між ментором і менті, а також врахування цілей стратегічного розвитку підприємства. Це дозволяє створити динамічну систему взаємодії, в якій управлінські дії постійно коригуються на основі рефлексивного аналізу. Новизна підходу полягає у перенесенні рефлексивних принципів із соціології та психології в економічну площину кадрового менеджменту.

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

Практична значущість дисертаційного дослідження Дзвоника Романа Ярославовича виявляється у створенні та впровадженні ефективних

інструментів економічного оцінювання й управління менторингом у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. Запропоновані автором підходи ґрунтуються на застосуванні імітаційного моделювання, рефлексивного управління та фрактального аналізу, що дозволяє підприємствам оптимізувати процеси наставництва, підвищити адаптивність персоналу та підтримувати стабільний кадровий потенціал в умовах динамічного середовища.

До найбільш значущих практичних розробок належать:

- аналітико-управлінська технологія оцінювання менторингу, яка дозволяє оцінити ефективність менторингової програми на основі формалізованих критеріїв та сценарного прогнозування;
- імітаційна модель менторингу, що враховує взаємозв'язок між економічними, соціальними та організаційними чинниками впливу;
- механізм рефлексивного управління, адаптований до умов підприємств різних типів і галузей.

Зазначені інструменти були впроваджені у практичну діяльність окремих суб'єктів господарювання, що підтверджено відповідними довідками про апробацію та практичне застосування. Зокрема, результати дисертації застосовано в роботі таких підприємств:

- ТОВ «ЛК «ІНТЕРСЕРВІС» (м. Львів) — у контексті розроблення програми внутрішнього наставництва на виробництві;
- ТОВ «Джі Ті Ел» — для створення структурованої системи передавання знань між поколіннями працівників на підприємстві.

Крім того, результати дослідження були інтегровані у навчальний процес Національного університету «Львівська політехніка», зокрема у викладання дисципліни «Ініціювання інноваційних проєктів у підприємницькій діяльності», що сприяє підвищенню практичної підготовки студентів і формуванню у них компетенцій у сфері управління персоналом.

Таким чином, дисертація має високу практичну цінність та може бути використана як у корпоративному управлінні персоналом, так і у системі професійної освіти. Запропоновані автором інструменти забезпечують підвищення ефективності систем кадрового забезпечення, підготовку до цифрової трансформації та зростання конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях

Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі Дзвоника Романа Ярославовича, мають самостійний характер і відповідають принципам академічної доброчесності. У дисертації використано виключно ті ідеї, положення та висновки, які є результатом особистої наукової діяльності здобувача. Це підтверджує вагомий внесок автора у розвиток теорії та практики менторингу в системі кадрового забезпечення підприємств.

За результатами дослідження опубліковано 17 наукових праць, які охоплюють основні положення дисертації та засвідчують ґрунтовну наукову апробацію: 1 розділ колективної монографії, 5 статей у фахових виданнях України, включених до переліку МОН України; 1 стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, що індексовано у наукометричній базі Scopus; 4 публікації у виданнях, що індексуються у наукометричній базі Scopus; 6 публікацій у збірниках тез науково-практичних конференцій, зокрема міжнародних, що демонструє активну наукову комунікацію автора.

Опубліковані праці присвячені ключовим аспектам теми дисертації: розвитку менторингу як стратегічного інструменту кадрового управління, економічному оцінюванню ефективності менторингової діяльності, розробці механізмів рефлексивного управління та імітаційного моделювання складних соціально-економічних систем. Вони вирізняються теоретичною глибиною, логічною послідовністю викладення матеріалу та практичною орієнтованістю.

Високий рівень наукових публікацій підтверджується їх відповідністю вимогам до фахових видань, а також наявністю публікацій у міжнародному науковому середовищі. Зміст опублікованих праць охоплює як теоретичні положення, так і результати прикладного моделювання, що засвідчує повну відповідність опублікованого матеріалу структурі та змісту дисертаційної роботи.

Таким чином, кількість, якість та зміст наукових публікацій здобувача повністю відповідають встановленим вимогам до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Це надає Дзвонику Роману Ярославовичу право на публічний захист дисертації та свідчить про його наукову зрілість і належну професійну підготовку.

Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи

1. Щодо факторів адаптивності менторингової системи в умовах динамічного середовища. У підрозділі 1.2 (с. 50–64) дисертант акцентує увагу на необхідності адаптації менторингових процесів до зовнішніх і внутрішніх змін. Проте вимагають додаткового аналізу такі аспекти, як вартість адаптації програм менторингу, їх чутливість до інтенсивності змін, рівень стійкості до невдалих сценаріїв і можливість оперативної інтеграції інновацій в існуючі програми наставництва. Як саме підприємства можуть балансувати між стабільністю кадрової політики та потребою в оперативному оновленні менторингових практик — це питання потребує глибшого аналізу.

2. Корпоративна культура як чинник ефективності менторингу. У розділі 2, зокрема підрозділи 2.1–2.2 (с. 69–90), значна увага приділяється системним параметрам впровадження менторингу, проте залишається відкритим вплив організаційної культури на реалізацію менторингових програм. Наскільки ефективними будуть авторські моделі в умовах консервативної чи пасивної корпоративної культури? Як сприяти прийняттю менторингу у середовищах з низькою готовністю до змін? Ці запитання є актуальними для впровадження моделі у широкому спектрі підприємств.

3. Ресурсна обмеженість і якість даних для реалізації структурного моделювання. У підрозділі 3.1 (с. 103–117) представлено структурне моделювання менторингової системи на основі рефлексивного підходу. Водночас, ефективність такого моделювання значною мірою залежить від доступу до достовірних і повних даних, а також від рівня підготовки персоналу. Для малого і середнього бізнесу це може стати бар'єром до реалізації моделі. Як забезпечити відповідну якість даних у ресурсно обмежених умовах? Як вирівнювати дефіцит кваліфікації персоналу без суттєвих фінансових інвестицій?

4. Масштабованість і технологічна спроможність реалізування динамічної моделі менторингу. У підрозділі 3.2 (с. 118–130) роботи автор розробляє удосконалену модель управління менторингом з інтеграцією елементів Big Data, прогностичної аналітики та аналізу взаємодій між суб'єктами. Однак, ефективність цієї моделі залежить від наявності

інфраструктури для обробки великих даних, доступу до аналітичних платформ, а також кадрової готовності до роботи з високотехнологічними рішеннями. У багатьох українських компаніях подібні ресурси відсутні або обмежені. Тому виникає запитання: яким чином адаптувати модель до умов середніх і малих підприємств, які не мають доступу до потужних цифрових рішень? Також слід врахувати ризики суб'єктивізму в управлінських рішеннях, навіть за наявності точних даних. Людський фактор, обмеження у знаннях і досвіді менеджерів можуть суттєво впливати на результати впровадження моделей, що потребує розробки інструментів нейтралізації або компенсації управлінських викривлень.

Виявлені недоліки та дискусійні питання не знижують теоретичної цінності, прикладної значимості отриманих здобутків, що дає змогу позитивно оцінити наукове дослідження, визначити актуальність вибору його тематики, високий рівень обґрунтованості положень наукової новизни, адекватність висновків, рекомендацій. Тема роботи, її зміст, об'єкт, предмет, сформовані за результатами висновки та рекомендації відповідають профілю спеціальності 051-Економіка.

Загальна оцінка дисертаційної роботи, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертаційна робота Романа Дзвоника є вагомим науковим дослідженням, спрямованим на вдосконалення систем кадрового забезпечення суб'єктів господарювання шляхом впровадження інноваційних механізмів економічного оцінювання та розвитку менторингу. Результати дослідження вирізняються високим рівнем теоретичної обґрунтованості, практичної значущості та інноваційності. Автором розроблено ефективні моделі, методики та механізми, які враховують сучасні виклики нестабільного економічного середовища, цифровізації та динаміки ринку праці. Запропоновані рішення сприяють підвищенню гнучкості, адаптивності та ефективності систем управління персоналом.

Практична апробація результатів дослідження, зокрема впровадження на підприємствах різних форм власності, а також інтеграція у навчальні програми вищого закладу освіти, підтверджують цінність і актуальність наукових напрацювань здобувача.

Робота відповідає вимогам наказу Міністерства освіти та науки України №40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», постанові Кабінету Міністрів України №44 від 12.01.2022 р. «Про порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», із змінами, внесеними згідно з Постановою КМ № 341 від 21.03.2022 р., а її автор – Дзвоник Роман Ярославович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 051-Економіка (галузь знань 05 – Соціальні та поведінкові науки).

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри зовнішньоекономічної
та митної діяльності
Національного університету
«Львівська політехніка»

Андрій ЗАВЕРБНИЙ

Підпис проф.Завербного А.С. засвідчую:

Проректор
з наукової роботи



Іван ДЕМИДОВ