

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

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»

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

Тема дослідження Романа Дзвоника є надзвичайно актуальною в контексті необхідності оновлення систем кадрового забезпечення в умовах трансформаційних змін в економіці, цифровізації, глобалізації та адаптації до умов воєнного і поствоєнного розвитку. В сучасних умовах нестабільного ринку праці, поглиблення кадрового дефіциту та необхідності формування висококваліфікованого персоналу для забезпечення конкурентоспроможності підприємств, менторинг виступає ефективним інструментом стратегічного управління людськими ресурсами. Зростає потреба у нових підходах до формування інтелектуального капіталу та міжгенераційної передачі знань, що особливо важливо в умовах прискореної цифрової трансформації економіки. Крім того, менторинг як форма неформального професійного розвитку сприяє підвищенню лояльності персоналу, адаптивності до змін і продуктивності праці. Отже, тема дослідження повністю відповідає актуальним потребам економічної практики та розвитку інституцій кадрового забезпечення.

Дисертація тісно пов'язана з тематикою наукових досліджень кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» за темами «Теоретичні та прикладні засади трансферу та комерціалізації результатів науково-технічних робіт у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (№0123U102351) та «Моделювання систем взаємодії суб'єктів біхевіористичної економіки в умовах цифровізації» (№0123U102352).

2. Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи.

Положення, висновки та рекомендації дисертації характеризуються високим рівнем наукової новизни та достовірності. Достовірність забезпечується завдяки використанню репрезентативних даних анкетного опитування працівників підприємств, результатів експертного оцінювання, інформації з офіційної статистики України, а також даних звітності господарських суб'єктів різних галузей. Авторський аналіз ґрунтується на застосуванні комплексу сучасних методів – морфологічного аналізу, кластеризації, імітаційного моделювання, рефлексивного підходу та аналізу прямих взаємозв'язків у кадрових структурах.

Узагальнення наукових і прикладних результатів дослідження суттєво доповнюють теоретико-методологічну базу кадрового менеджменту, зокрема в частині розвитку менторингу як елементу інтелектуального капіталу підприємства. Розроблені автором аналітичні та імітаційні моделі дозволяють вирішити наукову проблему удосконалення системи управління персоналом через інтеграцію інструментів менторингу. Достовірність отриманих результатів підтверджена також практичною апробацією на підприємствах, а обґрунтованість висновків – логічною послідовністю аналізу та якісною верифікацією результатів дослідження.

3. Структура та зміст основних положень дисертаційної роботи.

Дисертаційна робота має обсяг 194 сторінки, з яких основного тексту – 185 сторінок. Вона складається зі вступу, трьох змістовно наповнених розділів, висновків, списку використаних джерел, який налічує 138 найменувань, та додатків. Структура роботи є логічною та послідовною, що забезпечує цілісність дослідження.

Перший розділ присвячений теоретико-методологічним засадам менторингу у системі кадрового забезпечення. У ньому детально розглянуто еволюцію

поняття менторингу, його функції, типологію, а також здійснено огляд сучасних наукових підходів до економічного оцінювання менторингу. Автор обґрунтовує роль менторства як стратегічного ресурсу підприємства, здатного сприяти збереженню та трансферу знань, підвищенню ефективності управління персоналом і формуванню інтелектуального капіталу. Значну увагу приділено порівняльному аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду формування менторських систем.

Другий розділ містить аналітичну оцінку стану та тенденцій розвитку менторингу в суб'єктах господарювання України. Автор презентує результати соціологічного дослідження, проведеного серед представників підприємств різних галузей, на основі якого визначено ключові проблеми впровадження менторингу, рівень його поширеності, ефективність та бар'єри. У розділі також охарактеризовано чинники впливу на успішність менторських програм, зокрема організаційно-культурні, мотиваційні та інституційні аспекти. Оцінено економічну доцільність менторства з позицій зниження плинності кадрів та підвищення їх продуктивності.

Третій розділ має прикладний характер і присвячений розробці моделей та інструментів розвитку менторингу на підприємствах. У ньому представлено аналітико-управлінську технологію оцінювання ефективності менторства, побудовано імітаційну модель із використанням методів фрактального аналізу та багатовимірного розподілу. Окремо розглянуто механізми рефлексивного управління менторськими процесами, а також запропоновано типологізацію стратегій менторингу залежно від галузі, масштабів підприємства та організаційної культури. Показано потенціал використання моделі у системі управління персоналом, включаючи впровадження у HR-аналітику.

Узагальнюючи, слід зазначити, що дисертація має чітко визначену структуру, забезпечує повне розкриття теми та демонструє високий рівень узгодженості між теоретичними і прикладними положеннями. Висновки та пропозиції логічно випливають з проведених досліджень і відповідають меті та завданням дисертаційної роботи.

4. Наукова новизна дисертаційної роботи.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи Романа Дзвоника «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» дозволило виокремити п'ять ключових положень наукової новизни, що вказані в авторському тексті й відображені на відповідних сторінках:

1. Аналітико-управлінська технологія економічного оцінювання раціональності імітаційного моделювання розвитку менторингу (розділ 3.2, с. 127–140). Ця технологія, вперше запропонована автором, базується на синтезі морфологічного аналізу та фрактальної геометрії, що дозволяє глибше досліджувати динаміку складних соціоекономічних систем. Її застосування дає змогу більш точно планувати розвиток менторингової діяльності у кадровій системі підприємства.

2. Удосконалення підходу до формування імітаційної моделі менторингу (розділ 3.1, с. 111–126). Модель включає використання багатовимірною нормального розподілу, регресійного аналізу, а також врахування організаційних, психологічних і технологічних чинників. Її комплексність та адаптивність значно розширюють можливості аналітичного прогнозування ефективності менторських програм.

3. Механізм рефлексивного управління менторингом (розділ 3.3, с. 140–155). Цей механізм сформовано як систему взаємозалежних функцій, що включає формування мотиваційного середовища, підтримку зворотного зв'язку, комунікаційне супроводження й оцінювання результативності. Унікальність підходу полягає в системності та здатності до адаптації в умовах змін.

4. Кластеризована типологізація факторів ефективності менторингової діяльності (розділ 2.3, с. 97–110). Автор здійснив поділ факторів за критерієм значущості та взаємозв'язку, що дало змогу формувати окремі кластери з різним управлінським навантаженням. Це забезпечує більш

обґрунтоване прийняття рішень щодо впровадження або корекції менторських програм.

5. Удосконалення класифікацій систем кадрового забезпечення та видів менторингу (розділ 1.2–1.3, с. 50–70). Автор уточнив існуючі підходи, ввівши нові ознаки класифікації: рівень автоматизації, гнучкість, тип управління, спрямованість на кар'єрний розвиток. У класифікації менторингу виокремлено професійні, особистісні, підприємницькі та технічні підвиди.

Ці положення становлять істотний внесок у розвиток наукової думки з економіки праці, управління людськими ресурсами та організаційного розвитку підприємств. Вони мають практичне значення для суб'єктів господарювання, які прагнуть оптимізувати кадрову політику шляхом впровадження гнучких менторингових механізмів.

6. Практичне значення отриманих результатів.

Практичне значення результатів дисертації підтверджується їх впровадженням у діяльність таких підприємств, як ТОВ «ЛК «ІНТЕРСЕРВІС» та ТОВ ««Джі Ті Ел», що дало змогу удосконалити підходи до організації кадрового забезпечення та застосування менторингу як елементу внутрішнього навчання. Результати дослідження дозволили покращити комунікаційні зв'язки між працівниками різного рівня, сприяли зниженню плинності персоналу та підвищенню рівня адаптації нових працівників.

Окремі елементи запропонованої автором моделі менторингу застосовуються в організаціях при розробці стратегій управління людськими ресурсами в умовах адаптації до змінного зовнішнього середовища.

Крім того, матеріали дисертації інтегровані в освітній процес Національного університету «Львівська політехніка» при викладанні дисциплін «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ», «Конкурентноспроможність бізнесу», «Трансфер та комерціалізація технологій» (довідка № 67-01-425 від 21.03.2025р.), що свідчить про її навчально-методичну цінність та прикладну орієнтацію.

7. Повнота відображення наукових положень дисертаційної роботи в опублікованих працях.

Усі наукові результати, викладені в дисертації та опубліковані в наукових працях, отримані автором самостійно та відповідають принципам академічної доброчесності. У дослідженні використано лише ті ідеї, моделі й положення, що є результатом особистої наукової діяльності дисертанта і засвідчують його індивідуальний внесок у розвиток теми економічного оцінювання менторингу в системі кадрового забезпечення.

Автор опублікував 17 наукових праць за темою дисертації, зокрема 5 у фахових виданнях, 4 у наукометричних базах (Scopus, Web of Science), 1 — у зарубіжному науковому виданні та решта — у матеріалах міжнародних і всеукраїнських конференцій. Це забезпечує належне відображення результатів дослідження в академічному середовищі й засвідчує їх апробацію та визнання.

Кількість, змістовне наповнення та рівень опублікованих праць повністю відповідають вимогам до дисертаційних робіт і надають Роману Дзвонику повне право на публічний захист дисертації.

8. Дискусійні положення і зауваження до дисертаційної роботи.

Ознайомлення з дисертацією дозволяє сформулювати низку дискусійних моментів, які потребують додаткового уточнення або розширення:

1. Недостатня конкретизація методичного підходу до інтеграції рефлексивного управління (п.3.3, с. 143–145). У дисертації акцентовано увагу на значущості рефлексивного підходу у системі менторингу, проте не подано достатньо чітких алгоритмів або інструктивних процедур його застосування на практиці. Відсутність покрокових рекомендацій щодо впровадження у підприємствах різних типів і масштабів дещо обмежує прикладну цінність напрацьованої моделі.

2. **Обмежена емпірична база дослідження** (п.2.2, с. 92–97). Автор посилається на результати анкетування та приклади впровадження на окремих підприємствах, проте кількість досліджених кейсів залишається недостатньою для повноцінного узагальнення. Було б доцільно включити більше прикладів із різних галузей економіки, що забезпечило б ширшу верифікацію висновків.

3. **Нечітке розмежування понять «гнучкість» і «адаптивність»** (п.1.2, 1.3, с. 50–70). У ряді випадків ці терміни використовуються як синоніми, хоча у науковій літературі вони мають різні смислові навантаження. Варто було б чітко визначити їх зміст, межі та взаємозв'язок у контексті менторингових процесів і систем управління персоналом.

4. **Недостатнє врахування специфіки малого та середнього бізнесу** (п. 2.3, с. 115–116). Основна увага в роботі приділена умовам функціонування великих організацій. Проте запропоновані підходи менторингу можуть потребувати адаптації до потреб та обмежень малого бізнесу. Дослідження ефективності впровадження моделей у такому середовищі розширило б прикладну базу дисертації.

5. **Недостатній аналіз ризиків впровадження запропонованих моделей** (п.3.3, с. 148–150). У дисертації окреслено переваги запропонованих підходів, однак не проаналізовано можливі бар'єри або ризики, що можуть виникати у процесі реалізації. Ідеться про ризики опору персоналу, додаткові витрати, технічні складнощі або культурні бар'єри. Їх урахування дозволило б зробити пропозиції більш реалістичними та практично орієнтованими.

9. Загальний висновок про роботу.

Дисертаційна робота Романа Ярославовича Дзвоника «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому послідовно та аргументовано розкрито комплекс теоретичних, методичних і прикладних аспектів менторингу як важливого елемента сучасної системи управління персоналом.

У роботі сформульовано нові підходи до економічного оцінювання менторингу, удосконалено відповідні моделі й механізми рефлексивного управління, а також розроблено інструменти аналітичної підтримки менторських програм. Дисертант демонструє глибоке розуміння предмета дослідження, володіння сучасними методами аналізу та моделювання, а також здатність поєднувати теоретичні розробки з практичними рекомендаціями для різних типів підприємств.

Наукова новизна, практична значущість і повнота апробації результатів роботи дозволяють зробити висновок про відповідність дисертації вимогам, визначеним для наукових досліджень на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Автор заслуговує на присудження цього ступеня за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
професор кафедри менеджменту
та державної служби

Наталія ЗАЧОСОВА

Підпис д.е.н., професора

Н. Зачосової засвідчую.

Проректор з наукової, інноваційної
та міжнародної діяльності

Черкаського національного університету

імені Богдана Хмельницького

кандидат біологічних наук, доцент



Олександр СПРЯГАЙЛО