

ВІДГУК

офіційного опонента, на дисертаційну роботу Дзвоника Романа Ярославовича
«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

Дисертаційне дослідження Романа Дзвоника на тему «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» є надзвичайно актуальним у контексті сучасних трансформаційних змін, які відбуваються як у глобальному, так і в національному економічному просторі. Зростання ролі людського капіталу, необхідність швидкої адаптації до цифрових і організаційних інновацій, загострення конкуренції на ринку праці та вимоги до стратегічного управління талантами формують нові виклики до систем кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. У цьому контексті менторинг виступає як дієвий інструмент підвищення гнучкості, стійкості та інноваційної активності підприємств.

Особливу цінність темі надає зосередження уваги автора не лише на практичних аспектах впровадження менторингу, а й на розробці теоретико-методичних засад його економічного оцінювання в межах кадрових стратегій. У роботі послідовно розкрито імітаційне моделювання, кластеризацію факторів ефективності, а також інтегровано новітні підходи до рефлексивного управління менторинговими процесами. Це дає змогу зробити важливі висновки щодо ролі менторингу у підвищенні результативності кадрового менеджменту та економічної продуктивності підприємств.

Важливо також, що дисертаційне дослідження орієнтоване на специфіку вітчизняного бізнес-середовища, враховує соціально-економічні реалії воєнного стану та потребу в адаптивних механізмах кадрового розвитку. Такий фокус забезпечує високу прикладну значущість результатів для українських

підприємств, що шукають інноваційні шляхи підвищення своєї кадрової стійкості в умовах економічної нестабільності. Таким чином, обрана тематика повністю відповідає сучасним запитам науки і практики, а також сприяє поглибленню наукового дискурсу щодо ефективного функціонування систем управління людським капіталом в умовах трансформаційних змін.

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).

СТУПІНЬ ОБҐРУНТОВАНOSTІ ТА ДОСТОВІРНОСТІ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ, ВИСНОВКІВ І РЕКОМЕНДАЦІЙ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Романа Дзвоника характеризуються високим рівнем обґрунтованості, логічною послідовністю викладу та науковою достовірністю. Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням репрезентативного масиву емпіричних даних, зібраних у ході анкетування, експертних опитувань і статистичної звітності українських підприємств, що функціонують у різних секторах економіки. Авторська методика економічного оцінювання менторингових процесів ґрунтується на багатофакторному аналізі, імітаційному моделюванні та обґрунтованому застосуванні кластеризації й оцінювання вартості взаємодії.

Узагальнення наукових і практичних результатів роботи сприяють поглибленню економічної теорії розвитку систем кадрового забезпечення, зокрема в аспектах рефлексивного управління, менторингового супроводу персоналу та впливу менторингу на продуктивність суб'єктів господарювання. Розроблені в дисертації підходи до побудови інтегрального показника

ефективності менторингу дає змогу формалізувати раніше інтуїтивні процеси наставництва в межах бізнес-організацій.

Автором послідовно використано сучасні методи дослідження, зокрема системний підхід, експертне оцінювання, контент-аналіз, багатовимірну статистику, що дає змогу формулювати практикоорієнтовані висновки з високим рівнем наукової валідності. Значну увагу приділено моделюванню варіативних сценаріїв функціонування систем менторингу з урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. Результати дослідження апробовані на прикладах реальних підприємств, що підтверджує їхню прикладну цінність.

Таким чином, дисертаційна робота відзначається високим рівнем обґрунтованості положень і висновків, які базуються на доказовій базі, підтвердженій як емпіричними, так і аналітичними методами, що свідчить про достовірність і наукову вагомість отриманих результатів.

СТРУКТУРА ТА ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Дисертаційна робота Романа Дзвоника обсягом 199 сторінок (з них основного комп'ютерного тексту – 133 сторінки) складається з анотації, вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел нараховує 148 найменувань, що включає наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, нормативні документи, аналітичні звіти, а також джерела первинної інформації, отримані в результаті авторського дослідження.

Робота має чітку внутрішню логіку й побудована на основі послідовного розкриття теоретико-методичних, аналітичних та прикладних аспектів економічного оцінювання та розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. Кожен розділ дисертації містить підрозділи, що структуровано висвітлюють поставлені завдання дослідження та підкріплені практичними прикладами.

У першому розділі обґрунтовано теоретичні засади економічного змісту менторингу як сучасного інструменту кадрової підтримки в бізнес-середовищі.

Автор детально аналізує еволюцію концепцій наставництва, особливості функціонування менторингу у західній та українській практиці, класифікує його види, функції та принципи. Значна увага приділена розмежуванню менторингу від суміжних понять (коучинг, супервізія, тьюторство) з позицій економічної доцільності. В межах розділу проаналізовано наукові підходи до оцінювання ефективності менторингу, з урахуванням індикаторів результативності кадрового розвитку, впливу на продуктивність праці, адаптивність та зниження плинності персоналу. Особливу увагу приділено створенню аналітичного інструментарію оцінювання менторингових практик у системі управління людськими ресурсами.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану впровадження менторингу на підприємствах України та окреслено ключові проблеми, які стримують його розвиток. На основі авторського анкетування, глибинних інтерв'ю та аналізу статистичних звітів сформовано емпіричну базу, що охоплює підприємства різних галузей економіки. Застосовано методи кластерного аналізу, факторного групування та індексного оцінювання, що дозволило ідентифікувати типи підприємств за рівнем розвитку менторингових практик, їх впливом на продуктивність праці та ефективність кадрової політики. У цьому розділі автор також формує узагальнений індекс ефективності менторингу, базуючись на поєднанні якісних і кількісних показників, що є інноваційною спробою формалізувати соціально-економічні аспекти кадрових технологій. Досліджено залежність між рівнем менторингової підтримки та динамікою фінансово-економічних показників діяльності підприємств.

Третій розділ присвячено моделюванню системи менторингової діяльності на основі імітаційного підходу та рефлексивного управління. Розроблено комплекс моделей оцінки та прогнозування впливу менторингу на ключові показники розвитку підприємства. У рамках цього розділу запропоновано алгоритм впровадження менторингу як елементу стратегічного управління людськими ресурсами, що передбачає поетапне формування інституційних умов, вибір типу менторингу, розробку критеріїв оцінювання результативності. Запропоновано використання імітаційного моделювання з урахуванням змін у структурі персоналу, адаптаційних процесів нових працівників, вартості наставництва та його економічної віддачі. Автор також

вводить поняття "економічної ефективності менторингу" як цілісної характеристики, що поєднує витрати, продуктивність і довгостроковий вплив на кадровий капітал. Наведено конкретні приклади функціонування менторингових програм на вітчизняних підприємствах, зокрема у сферах торгівлі, логістики, виробництва, що дає змогу простежити практичну реалізацію розробленої методики.

Узагальнюючі висновки дисертаційної роботи логічно випливають з викладеного матеріалу в кожному з трьох розділів, відзначаються послідовністю, глибоким аналітичним підходом і практичною спрямованістю. Рекомендації автора стосуються як вдосконалення нормативно-організаційного забезпечення менторингу, так і практичних аспектів впровадження його інструментів у системі управління персоналом.

Таким чином, дисертація Романа Дзвоника є завершеним науковим дослідженням, яке поєднує теоретичну глибину, емпіричну обґрунтованість і практичну значущість. Робота відзначається чіткою структурою, логічною побудовою, сучасним методологічним підходом і яскраво вираженим авторським стилем. Це дає змогу розглядати її як вагомий внесок у розвиток економічної науки в контексті формування ефективної системи кадрового забезпечення підприємств.

НАУКОВА НОВИЗНА ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Ознайомлення зі змістом дисертації Романа Дзвоника дало змогу визначити основні елементи її наукової новизни, зокрема:

1. Вперше запропоновано аналітико-управлінську технологію економічного оцінювання раціональності імітаційного моделювання розвитку менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. Ця технологія базується на поєднанні інструментарію морфологічного аналізу та фрактальної геометрії, що поглиблює розуміння динаміки й механізмів взаємодії в складних системах наставництва. (Розділ 3, с. 133–137).

2. Удосконалено підхід до формування імітаційної моделі застосування менторингу у системі кадрового забезпечення, який базується на складному

математичному апараті, включаючи багатовимірний нормальний розподіл та регресійний аналіз. Запропонована модель відзначається комплексністю, адаптивністю та здатністю до індивідуалізації з урахуванням особистісних характеристик менторів і менті. (Розділ 3, с. 111–126).

3. Уточнено типологізацію менторингової діяльності у контексті її застосування в системі кадрового забезпечення. Автор розробив деталізовану класифікацію менторингу за сферами, завданнями та формами реалізації, що дає змогу глибше оцінити ефективність програм наставництва. (Розділ 1, с. 29–38).

4. Дістало подальший розвиток концептуальне бачення рефлексивного управління менторингом як системи взаємозалежних функцій, що дає змогу адаптувати кадрову політику до змін середовища. Це представлено у вигляді інтегрованої моделі управління, яка враховує зворотний зв'язок, сценарний аналіз та зміни вагових коефіцієнтів. (Розділ 3, с. 140–153).

5. Розширено методичний підхід до кластерного аналізу ефективності менторингових програм, що включає вимірювання ізоморфних відстаней між показниками та побудову дендрограм. Це дозволяє виявити взаємозв'язки між факторами результативності наставництва. (Розділ 2, с. 97–107).

Загалом, дисертація вирізняється значним ступенем наукової новизни, що виявляється як у концептуальних положеннях, так і у прикладному інструментарії аналізу та розвитку менторингової діяльності у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання.

ПРАКТИЧНЕ ЗНАЧЕННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Практична цінність результатів дослідження Романа Дзвоника полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо оцінювання та розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання. Запропоновані автором аналітико-управлінські та імітаційні підходи (зокрема: модель рефлексивного управління, аналітико-управлінська технологія економічного оцінювання раціональності імітаційного моделювання) були впроваджені у діяльність підприємств, що підтверджено довідками про впровадження, зокрема,

ТОВ «ЛК «ІНТЕРСЕРВІС» (довідка № 14/01-25 від 14.01.2025р.) і ТОВ «Джі Ті Ел» (довідка № 24/01-25 від 24.01.2025р.), які наведено у додатках до дисертації.

Крім того, матеріали дисертації використовуються в освітньому процесі Національного університету «Львівська політехніка» під час викладання фахових дисциплін, таких як:

- «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ»,
- «Конкурентноспроможність бізнесу»,
- «Трансфер та комерціалізація технологій».

Факт використання підтверджено довідкою № 67-01-296 від 04.03.2025 р., що свідчить про прикладну спрямованість дослідження та його актуальність у підготовці фахівців у сфері економіки, управління та інноваційної діяльності.

Таким чином, результати дисертації мають широку практичну значущість, оскільки реалізовані в управлінській практиці підприємств та впроваджені в освітню діяльність, що підтверджує її важливість як для бізнесу, так і для академічного середовища.

ПОВНОТА ВІДОБРАЖЕННЯ НАУКОВИХ ПОЛОЖЕНЬ ДИСЕРТАЦІЇ В ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЯХ

Усі наукові результати, викладені в дисертації та опубліковані в наукових працях, отримані дисертантом самостійно і відповідають принципам академічної доброчесності. У процесі дослідження використано виключно авторські концептуальні підходи, моделі та методики, що є результатом особистої науково-дослідної діяльності Романа Дзвоника та відображають його індивідуальний внесок у розвиток наукових засад менторингової діяльності в системі кадрового забезпечення.

Автором опубліковано 17 наукових праць за темою дисертації, з яких 5 – у фахових виданнях, 4 – у міжнародних наукових журналах, що індексуються у Scopus та Web of Science. Це забезпечує належне відображення та апробацію наукових результатів. Публікації свідчать про самостійність та індивідуальний внесок дисертанта у розвиток обраного напрямку дослідження.

Кількість, змістовне наповнення та якість наукових публікацій, підготовлених за результатами дисертаційного дослідження, цілком відповідають вимогам МОН України та надають автору – Роману Дзвонику – підстави для публічного захисту дисертаційної роботи на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

ДИСКУСІЙНІ ПОЛОЖЕННЯ І ЗАУВАЖЕННЯ ДО ДИСЕРТАЦІЇ

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Дзвоника Романа Ярославовича, доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях дисертанта:

1. Необхідність деталізації підходу до оцінювання ризиків менторингової діяльності. У розділі 3 (п. 3.3, с. 149–151) автор приділяє увагу формуванню аналітико-управлінської технології, однак доцільним є більш чітке розмежування типів ризиків (організаційні, кадрові, методологічні) та конкретизація механізмів їх ідентифікації і мінімізації. Це підвищило б прикладну цінність моделі в умовах нестабільного середовища підприємств.

2. Варто ширше охопити практику менторингу в малому бізнесі. Дослідження здебільшого орієнтоване на великі підприємства, зокрема через приклади з міжнародного досвіду (п. 3.3, с. 151–154). Доцільно було б включити кейси з малого бізнесу, де менторинг здійснюється в умовах обмежених ресурсів, для підвищення універсальності запропонованої моделі.

3. Термінологічна чіткість між "менторингом", "наставництвом" і "консультуванням" потребує уточнення. У дисертації (розділ 1, с. 29–45) поняття часто використовуються як синоніми, однак з теоретичної точки зору ці явища мають різну функціональну природу. Запровадження чітких дефініцій сприяло б кращій науковій структуризації понятійного апарату.

4. Модель рефлексивного управління (розділ 3, с. 140–153) заслуговує на візуалізацію або алгоритмізацію. Представлення цього інструментарію у вигляді покрокового алгоритму або блок-схеми суттєво полегшило б його практичне застосування та адаптацію в компаніях різних галузей.

5. Обмежене використання міждисциплінарного підходу. Незважаючи на те, що автор торкається тематики поведінкової економіки, психології й організаційного розвитку, ці аспекти в основному зведені до контекстуальних прикладів, а не включені у формалізовану модель. Їхня глибша інтеграція дала б змогу б створити багатовимірну систему оцінювання ефективності менторингу.

Наведені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК ПРО ДИСЕРТАЦІЮ

Дисертаційна робота Романа Дзвоника «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» є комплексним дослідженням, у якому поєднано теоретичне осмислення сутності менторингу з розробкою практичного інструментарію його впровадження на підприємствах різних організаційно-правових форм. Автору вдалося запропонувати системно інтегрований підхід до аналізу менторингової діяльності, що базується на застосуванні сучасних методів економіко-математичного моделювання, кластеризації, багатофакторного оцінювання та імітаційного прогнозування.

Наукова цінність дисертації полягає у поглибленні теоретико-методичних засад функціонування менторингу як інструменту кадрової політики підприємства, а також у побудові ефективної аналітичної моделі оцінювання його впливу на продуктивність та стійкість персоналу. У роботі гармонійно поєднані результати емпіричного аналізу, апробації розроблених моделей, практичні рекомендації щодо їх реалізації в умовах реального сектору економіки.

Представлене дослідження відзначається високим рівнем самостійності, наукової доброчесності, методологічної коректності й логічної завершеності. Висновки автора мають чітке обґрунтування, а рекомендації — прикладну цінність для удосконалення сучасних підходів до управління персоналом.

За своїм змістом, структурою, науковим рівнем і ступенем новизни дисертаційна робота Романа Дзвоника відповідає вимогам, встановленим до

дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а її автор заслуговує на присудження відповідного ступеня за спеціальністю 051 «Економіка».

Дисертаційна робота Дзвоника Романа Ярославовича є самостійним завершеним науковим дослідженням, яке має значну наукову новизну, теоретичну глибину та практичну орієнтацію. Зміст роботи відповідає вимогам до дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії відповідно до наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 року та постанови КМУ № 44 від 12.01.2022 року.

Офіційний опонент:

професор кафедри менеджменту
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
доктор економічних наук, професор

З.В. Юринець

Підпис Юринець З.В. ЗАСВІДЧУЮ:

Учений секретар Вченої ради
Львівського національного університету
імені Івана Франка

О.С. Грабовецька