



ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з наукової роботи
Національного університету
«Львівська політехніка»

д-н., проф.

Іван ДЕМИДОВ

2025 р.

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації
«Економічне оцінювання та розвиток менторингу в системі кадрового забезпечення
суб'єктів господарювання»

здобувача вищої освіти ступеня доктора філософії

за спеціальністю 051 *Економіка*

(галузь знань 05 *Соціальні та поведінкові науки*)

1. Актуальність теми дисертації

Виклики, пов'язані з технологічними змінами, цифровою трансформацією бізнесу, глобалізацією та зростаючими очікуваннями працівників, потребують нових підходів до адаптації та навчання персоналу. Сучасним інструментом кадрового розвитку суб'єктів господарювання, їхнього професійного зростання і передачі знань є менторинг. Менторинг виконує функцію не тільки розвитку професійних компетентностей, але й стабілізації кадрового складу, сприяє підвищенню інноваційної активності підприємств через розвиток внутрішнього потенціалу персоналу, формуванню лідерських якостей у внутрішньому кадровому резерві та сприятливого організаційного клімату.

Формування аналітичного інструментарію для оцінювання результативності використовуваних суб'єктом господарювання менторських програм дозволяє враховувати особливості взаємодії «ментор–менті» та підвищити ефективність управлінських рішень, дає можливість визначити доцільність інвестування в менторські програми та оцінити їхній внесок у зростання загальної ефективності бізнесу. Наукове осмислення зазначеної проблематики сприяє як поглибленню теоретичних засад розвитку менторингу, так і формуванню інноваційних стратегій управління персоналом у динамічному соціально-економічному середовищі. Все це підтверджує актуальність представленого дисертаційного дослідження та засвідчує той факт, що дисертація Дзвоника Р.Я. на тему «Економічне оцінювання та розвиток менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» відповідає сучасним потребам економіки і має вагоме наукове та практичне значення для галузі знань 05 *Соціальні та поведінкові науки*.

2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямами університету та кафедри

Тема дисертації відповідає науковому напрямку кафедри економіки підприємства та інвестицій Національного університету «Львівська політехніка» «Інвестиційна та інноваційна діяльність підприємств, оцінка проектів та нерухомість».

Дисертація виконана в межах двох науково-дослідних робіт, зокрема: «Теоретичні та прикладні засади трансферу та комерціалізації результатів науково-технічних робіт у системах стратегічного розвитку суб'єктів господарювання» (номер державної реєстрації 0123U102351) та «Моделювання систем взаємодії суб'єктів біхевіористичної економіки в умовах цифровізації» (номер державної реєстрації 0123U102352). Автором обґрунтовано сутність та значення системи кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, зокрема удосконалено механізм рефлексивного управління менторингом у процесі розвитку систем кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, а також запропоновано аналітико-управлінську технологію моніторингу раціональності імітаційного моделювання розвитку систем кадрового забезпечення на основі менторингу. (Розділ 2 «Аналізування та оцінювання менторингової діяльності як ключового інструменту розвитку системи кадрового забезпечення суб'єктів господарювання», Розділ 3 «Удосконалення підходів до застосування менторингової діяльності як інструменту розвитку систем кадрового забезпечення суб'єктів господарювання»).

3. Особистий внесок здобувача в отриманні наукових результатів

Дисертація є результатом власних досліджень та самостійною науковою працею аспіранта Дзвоника Р.Я. Наукові положення, висновки і пропозиції, наведені у дисертації, є достовірними, отриманими автором особисто, достатньо обґрунтованими. Розроблені питання теорії та методики економічного оцінювання та розвитку систем кадрового забезпечення суб'єктів господарювання апробовані на практиці та є цілком реальними й ефективними. Достовірність отриманих результатів забезпечується оптимальним вибором наукових методів.

Усі наукові результати, викладені в дисертації, отримані й опрацьовані автором особисто. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в роботі використані лише ті ідеї, положення і розрахунки, які є результатом особистої роботи аспіранта і становлять його індивідуальний внесок. Доробок автора у колективних працях конкретизовано в списку публікацій.

4. Достовірність та обґрунтованість отриманих результатів та запропонованих автором рішень, висновків, рекомендацій

Дисертація Дзвоника Романа Ярославовича містить теоретичні дослідження, а також конструктивні пропозиції, що спрямовані на удосконалення економічного оцінювання та розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання.

Наукові положення, висновки і рекомендації, сформульовані в дисертації, висвітлені в публікаціях, мають достатній рівень обґрунтування як з теоретичних, так і методичних позицій. Науково-теоретичну основу обраних теоретичних і практичних завдань дисертаційного дослідження склали праці провідних вітчизняних та зарубіжних учених з проблем економічного оцінювання та розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення підприємств.

Для досягнення поставленої мети у роботі використані сучасні загальнонаукові методи дослідження, серед яких: конкретизації, узагальнення, формалізації, систематизації, методи індукції та дедукції, системний аналіз, метод експертних оцінок, зокрема анкетування, інструментарій кластерного аналізу, інструментарій імітаційного моделювання, морфологічного аналізу, фрактальної геометрії, регресійного аналізу тощо.

Правомірність ключових висновків і запропонованих автором практичних

рекомендацій підтверджено схваленнями на науково-практичних конференціях та публікаціями у відкритому друці.

Дисертація Дзвоника Р.Я. «Економічне оцінювання та розвиток менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» характеризується науковою новизною, повнотою та логічністю викладення матеріалу, системністю подання, достатнім рівнем обґрунтованості та достовірності.

5. Ступінь новизни основних результатів дисертації порівняно з відомими дослідженнями аналогічного характеру

До ключових результатів роботи, що відзначаються науковою новизною, отримані автором особисто та виносяться на захист, належать такі:

вперше :

- розроблено аналітико-управлінську технологію економічного оцінювання раціональності імітаційного моделювання розвитку менторингу у системі кадрового забезпечення підприємства (систематизований процес, який передбачає збір, аналізування та інтерпретацію даних з метою оцінювання ефективності імітаційних моделей у сфері менторингу суб'єкта господарювання), в основі якої лежить поєднання інструментарію морфологічного аналізу та фрактальної геометрії, що поглиблює розуміння внутрішньої динаміки та механізмів взаємодії в складних системах розвитку менторингової діяльності, забезпечуючи таким чином більш глибоке та точне планування розвитку систем кадрового забезпечення та перспективних організаційних змін;

удосконалено:

- механізм рефлексивного управління менторингом у процесі розвитку систем кадрового забезпечення підприємства, компонентами якого є формування мотиваційного середовища, використання цільових комунікацій, створення ситуацій для самореалізації, розроблення чітких критеріїв оцінювання, застосування механізмів зворотного зв'язку, підтримка культури неперервного навчання, адаптація та гнучкість у відповідь на зміни. На відміну від існуючих, запропонований автором механізм побудовано як систему взаємозалежних функцій, кожна з яких модифікує стан системи та впливає на рівень ефективності систем кадрового забезпечення;

- підхід до формування імітаційної моделі використання менторингової діяльності у системі кадрового забезпечення суб'єкта господарювання, який дав можливість сформулювати імітаційну модель, яка базується на застосуванні широкого аналітичного інструментарію, характеризується комплексністю (об'єднує різноманітні фактори, що впливають на менторство, включаючи психологічні, організаційні, технологічні та соціокультурні), адаптивністю (враховує унікальні аспекти менторства, такі як особистісні характеристики менті та менторів, динаміку взаємодії та специфіку корпоративної культури) і, на відміну від існуючих, інтегрує багатовимірні аспекти менторства, враховує різноманітні чинники, які впливають на його ефективність.

набули подальшого розвитку:

- класифікація факторів, які чинять вплив на рівень ефективності менторингової діяльності у системі кадрового забезпечення, яка, відрізняється від існуючих, не тільки конкретизацією переліку чинників і визначенням сили їх впливу на досліджуваний об'єкт, але й їхньою кластеризацією та вимірюванням щільності зв'язку, що належать до однієї і тієї ж групи;

- класифікації систем кадрового забезпечення (за типом управління: централізовані та

децентралізовані); за масштабом діяльності суб'єкта господарської діяльності (системи кадрового забезпечення для малих, середніх та великих підприємств); за рівнем інтеграції з економічними стратегіями (оперативні та стратегічні); за методами управління та розвитку персоналу (традиційні та інноваційні); за рівнем автоматизації та використання технологій (неавтоматизовані; частково автоматизовані; повністю автоматизовані системи); за спрямованістю на розвиток кар'єри працівників (системи мінімальної підтримки кар'єрного розвитку; з частковою підтримкою кар'єрного розвитку; з розвиненими програмами кар'єрного розвитку); за ступенем гнучкості (жорсткі та гнучкі); за моделлю управління персоналом (модель контролю; модель розвитку); за типом мотиваційних механізмів (системи з матеріальною мотивацією; з нематеріальною мотивацією; комбіновані системи мотивації)) і видів менторингу в системі кадрового забезпечення (професійний: вступний; розвивальний, міжкомандний, стратегічний, лідерський; особистий: освітній, особистісний, емоційний, фізичний, міжособистісний, кар'єрний; підприємницький: бізнес-менторинг, стартап-менторинг, фінансовий, технічний, маркетинговий, соціально-підприємницький; технічний: програмування та розробка, інженерія систем, тестування QA, аналіз даних та Data Science, IT-безпека, DevOps), що, на відміну від існуючих класифікацій, базується на сукупності принципів застосування менторингової діяльності у системі розвитку систем кадрового забезпечення та уточненні сутнісних характеристик менторингової діяльності (процес підтримки, наставництва; орієнтація на розвиток).

6. Перелік наукових праць, які відображають основні результати дисертації

6.1. Розділ у колективній монографії

1. Маслак, О.О., Дзвоник, Р.Я. та Маслак, Т.О., 2021. Необхідність застосування стратегічних конкурентних переваг підприємств та регіонів, як основа євроінтеграційних перетворень. В: Л.М. Савчук та Л.М. Бандоріна, ред. Проблеми правового, фінансового та економічного забезпечення розвитку національної економіки (галузевий та територіальний аспекти). Дніпро: Пороги. с.54-69. (Особистий внесок автора: проаналізовано стратегічні підходи до формування конкурентних переваг підприємств та регіонів у контексті євроінтеграційних процесів, сформовано рекомендації щодо впровадження стратегічного управління для підвищення конкурентоспроможності).

6.2. Статті, що опубліковані в наукових виданнях, що включені до наукометричних баз

2. Kniaz, S., Brych, V., Heorhiadi, N., Shevchenko, S., Dzvonyk, R. and Skrynkovsky, R., 2024. Informational-reflective management of mentoring activities development in the enterprise. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 14th International conference on advanced computer information technologies (ACIT). Ceske Budejovice, Czech Republic, 19-21 September 2024. (Scopus) (Особистий внесок автора: розроблено підхід до формалізації рефлексивної взаємодії між суб'єктами менторингу в інформаційно-аналітичному середовищі підприємства; сформовано блок-схему управлінського впливу із застосуванням інструментів моніторингу й зворотного зв'язку).

3. Kniaz, S., Brych, V., Heorhiadi, N., Shevchenko, S., Dzvonyk, R. and Skrynkovsky, R., 2024. Enhancing the informativeness of managing mentoring activities based on simulation modeling. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 14th International conference on advanced computer information technologies (ACIT). Ceske Budejovice, Czech Republic, 19-21 September 2024. (Scopus) (Особистий внесок автора: розроблено структуру симуляційної моделі для оцінювання ефективності управління менторингом).

4. Shpak, N., Doroshkevych, K., Dzvonyk, R., Pyroh, O., Dvulit, Z. and Maslak, O., 2023. Implementation of strategy and tactics on enterprise: attraction of applied intelligent systems in taxonomic analysis. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 18th International conference on computer science and information technologies (CSIT). Lviv, Ukraine, 19-21 October 2023. (Scopus) (Особистий внесок автора: сформовано методику використання прикладних інтелектуальних систем для підтримки прийняття управлінських рішень).

5. Shpak, N., Doroshkevych, K., Dzvonyk, R., Naichuk-Khrushch, M., Dvulit, Z. and Shpak, Yu., 2021. Evaluation of tactical approaches to the implementation of the strategy of innovative IT projects. In: IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers), 16th International conference on computer science and information technologies (CSIT). Lviv, Ukraine, 22-25 September 2021. Vol.2. (Scopus) (Особистий внесок автора: сформовано критерії ефективності впровадження інноваційних стратегій у сфері інформаційних технологій).

6.3. Стаття у науковому періодичному виданні іншої держави, яке включено до міжнародної наукометричної бази

6. Shpak, N., Doroshkevych, K., Dvulit, Z., Dzvonyk, R. and Bosak, A., 2022. Intelligent systems for assessment and development of personnel: mentoring study. CEUR Workshop Proceedings, 3171, pp.1488-1498. (Scopus) (Особистий внесок автора: сформовано методику застосування менторингу як інструменту підвищення ефективності кадрового забезпечення підприємств).

6.4. Статті у наукових фахових виданнях України

7. Дзвоник, Р.Я., 2024. Принципи формування і розвитку аналітичного інструментарію менторингової діяльності на підприємстві. Наука і техніка сьогодні, 4, с.277-287.

8. Дзвоник, Р.Я., 2024. Типи менторингової підтримки на підприємствах. Актуальні питання у сучасній науці, 4, с.119-132.

9. Дорошкевич, К.О., Колінко, Н.О. та Дзвоник, Р.Я., 2024. Інноваційний розвиток підприємства: сутність, значення та візуалізація складових. Економічний простір, 190, с.8-14. (Особистий внесок автора: розроблено методику візуалізації ключових складових інноваційного потенціалу, проаналізовано сутність і значення інноваційних процесів у контексті стратегічного управління).

10. Дорошкевич, К.О., Сидорак, О.Р. та Дзвоник, Р.Я., 2023. Аналітичний інструментарій менторингової діяльності на підприємствах. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка», 28(56), с.25-30. (Особистий внесок автора: сформовано аналітичний інструментарій для оцінки менторингової діяльності на підприємствах).

11. Дорошкевич, К.О., Івасюк, В.В., Дзвоник, Р.Я. та Ковток, Г.І., 2021. Моделі стратегічного планування інноваційної діяльності підприємства в умовах активізації менторингу. Фінансовий простір, 3, с.56-67. (Index Copernicus) (Особистий внесок автора: розроблено рекомендації щодо інтеграції менторингу у процес інноваційного менеджменту).

6.5. Опубліковані праці апробаційного характеру

12. Дзвоник Р.Я., 2025. Адаптація систем кадрового забезпечення бізнесу в Україні в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, Україна, ЛТЕУ, с. 56-58.

13. Дзвоник Р.Я., 2024. Комплаєнс- підходи до управління персоналом: забезпечення відповідності правовим та етичним стандартам в умовах євроатлантичної інтеграції. Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, Харків, Україна, УІПА, с. 347-349.

14. Дзвоник Р.Я., 2024. Інноваційні підходи до розвитку та управління кадровим потенціалом в умовах економічних збурень. Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень, Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 212-213.

15. Dzvonyk R.Y, 2024. The impact of Euro-Atlantic integration on the development of human resource management systems in business entities: economic and managerial challenges. Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту, Хмельницький, с. 26- 27.

16. Дзвоник Р.Я., 2023. Розвиток інноваційної інфраструктури в умовах цифровізації. SMART-економіка. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури, Львів: Видавництво Львівської політехніки, с. 99-100.

17. Дзвоник Р.Я., Колещук О.Я, 2023. Використання штучного інтелекту та машинного навчання у бізнесі: впровадження інтелектуальних систем та алгоритмів для автоматизації процесів, вдосконалення прийняття рішень та забезпечення персоналізації. Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій, Харків:Видавництво Української інженерно-педагогічної Академії, с. 344-346. (Особистий внесок автора: сформовано підходи до впровадження штучного інтелекту та машинного навчання у бізнес-процеси, розроблено рекомендації щодо автоматизації та персоналізації прийняття управлінських рішень на основі інтелектуальних алгоритмів).

7. Апробація основних результатів дослідження на конференціях, симпозіумах, семінарах тощо

Основні положення дисертаційної роботи були апробовані на шести міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: «Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні» (м. Львів, 6 березня 2025 р.); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 7–9 травня 2024 р.); «Інноваційно-інвестиційний розвиток бізнесу в умовах економічних збурень» (м. Львів, 28–29 березня 2024 р.); «Актуальні проблеми сучасної науки, розвитку технологій та менеджменту» (м. Хмельницький, 22 листопада 2023 р.); «Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури» (м. Львів, 16–18 травня 2023 р.); «Управління розвитком економічного середовища в умовах глобальних трансформацій» (м. Харків, 23–25 травня 2023 р.).

8. Наукове значення виконаного дослідження із зазначенням можливих наукових галузей та розділів програм навчальних курсів, де можуть бути застосовані отримані результати

Результати дисертаційного дослідження використовуються під час викладання навчальних дисциплін: «Підприємництво та управління бізнес-проектами з використанням ІТ», «Конкурентоспроможність бізнесу» та «Трансфер та комерціалізація технологій».

9. Практична цінність результатів дослідження із зазначенням конкретного підприємства або галузі народного господарства, де вони можуть бути застосовані

Практична цінність результатів дисертаційного дослідження Дзвоника Р.Я. полягає у формуванні практичних рекомендацій щодо оцінювання та розвитку менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, зокрема автором запропоновано аналітико-управлінську технологію економічного оцінювання раціональності імітаційного моделювання розвитку менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання, удосконалено підхід до формування імітаційної моделі застосування менторингової діяльності у системі кадрового забезпечення суб'єкта господарювання та

механізм рефлексивного управління менторингом у системі кадрового забезпечення суб'єкта господарювання. Результати дослідження впроваджені у практичну діяльність таких вітчизняних підприємств як ТОВ «ЛК «ІНТЕРСЕРВІС» та ТОВ «Джі Ті Ел».

10. Оцінка структури дисертації, її мови та стилю викладення

Дисертаційна робота Дзвоника Р.Я. «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» формується із анотації (українською та англійською мовами), вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Дисертаційна робота за структурою, мовою та стилем викладення відповідає вимогам Міністерства освіти і науки України.

У ході обговорення дисертації до неї не було висунуто жодних зауважень щодо самої суті роботи.

11. З урахуванням зазначеного, на міжкафедральному науковому семінарі Національного університету «Львівська політехніка» ухвалили:

11.1. Дисертація Дзвоника Романа Ярославовича «Економічне оцінювання та розвиток менторингу у системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» є завершеною науковою працею, у якій розв'язано конкретне наукове завдання щодо економічного оцінювання та розвитку менторингу в системі кадрового забезпечення, що має важливе значення для розвитку суб'єктів господарювання та для галузі знань 05 *Соціальні та поведінкові науки*.

11.2. Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, логічні, послідовні, аргументовані, достовірні, достатньо обґрунтовані. Дисертація характеризується єдністю змісту.

11.3. У 17 наукових публікаціях повністю відображені основні результати дисертації, з них п'ять статей у наукових фахових виданнях України, одна з них у виданні, що індексується в наукометричній базі Index Copernicus; 4 статті у наукових виданнях, які входять до міжнародної наукометричної бази даних SCOPUS; одна стаття, що опублікована в науковому періодичному виданні іншої держави (Німеччина); один розділ у колективній монографії; шість тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

11.4. Дисертація відповідає вимогам наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації», Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, зі змінами).

11.5. Дисертація є результатом самостійних досліджень, не містить елементів фальсифікації, компіляції, плагіату та запозичень, що констатує відсутність порушення академічної доброчесності. Використання текстів інших авторів мають належні посилання на відповідні джерела.

11.6. З урахуванням наукової зрілості та професійних якостей Дзвоника Романа Ярославовича дисертація «Економічне оцінювання та розвиток менторингу в системі кадрового забезпечення суб'єктів господарювання» рекомендується для подання до розгляду та захисту у спеціалізованій вченій раді.

За затвердження висновку проголосували:

за	- 22 (двадцять дві) особи;
проти	- немає;
утримались	- немає.

Головуюча на
міжкафедральному науковому семінарі,
д.е.н., професор,
професор кафедри економіки підприємства
та інвестицій Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту



Олександра МРИХІНА

Рецензенти:

д.е.н., професор,
директор Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту



Михайло ГОНЧАР

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
і міжнародного підприємництва
Навчально-наукового інституту
економіки і менеджменту



Ольга БАЛА

Відповідальна
в Навчально-науковому інституті
економіки і менеджменту
за атестацію PhD,
доктор філософії



Ольга МИЩИШИН

06.05.2025 р.