

Голові разової спеціалізованої
вченої ради PhD 13615
Хмельницького національного
університету д.е.н., професору
Валентині СТАДНИК

РЕЦЕНЗІЯ

рецензента – кандидата економічних наук, доцента кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі Хмельницького національного університету
Гарват Ольги Анатоліївни
на дисертаційну роботу Гарбузюк Олександри Олександрівни
на тему: «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»,
подану до разової спеціалізованої вченої ради
Хмельницького національного університету
на здобуття ступеня доктора філософії з
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з напрямками науково-дослідних робіт

Актуальність теми дослідження «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» зумовлена глибокими трансформаціями сучасного ринку праці та переходом до гнучких форм зайнятості. В умовах цифровізації економіки, постійної нестабільності та динамічних змін зовнішнього середовища сектор самозайнятості перетворюється на вагомий інструмент економічного зростання та забезпечення соціальної стабільності. За таких умов, самозайняті особи мають поєднувати функції безпосереднього виконавця, стратега та менеджера. Це актуалізує потребу у високому рівні розвитку їхніх особистісних та професійних лідерських якостей. Традиційні підходи до управління лідерським потенціалом переважно орієнтовані на корпоративний сектор та вертикальні ієрархічні структури. Проте специфіка діяльності самозайнятих осіб вимагає розробки кардинально нових, адаптивних моделей самолідерства та автономного управління розвитком компетенцій. Відсутність чітко сформованої теоретико-методологічної бази та практичного інструментарію для цілеспрямованого формування лідерських якостей у цій групі суб'єктів господарювання створює суттєве наукове підґрунтя для проведення дослідження. Отже, висока практична затребуваність інструментів підвищення конкурентоспроможності самозайнятих осіб у поєднанні з недостатнім рівнем теоретичної розробки зазначеної проблематики в менеджменті підтверджують

своєчасність, теоретичну та практичну значущість обраної теми дисертаційного дослідження.

Вище сказане обґрунтовує актуальність та своєчасність дисертаційної роботи **Гарбузюк Олександри Олександрівни**, яка присвячена вирішенню наукового завдання, що полягає у розробленні теоретичних, науково-методичних і практичних основ управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Актуальність теми додатково підтверджується зв'язком дослідження із планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету. Результати дослідження **Гарбузюк Олександри Олександрівни** знайшли відображення при виконанні науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), у межах якої автором розроблено та апробовано науково-методичний підхід до використання інструментів тайм-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством.

Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації

Ознайомлення зі змістом дисертації та автореферату дозволяє констатувати глибину розроблення автором досліджуваної проблематики, суттєву новизну його наукового доробку. Вміння дисертанта формулювати наукові положення, висновки та рекомендації базуються на детальному вивченні та критичному аналізі наукових літературних джерел і фундаментальних засадах сучасного менеджменту, теорії лідерства, самолідерства та економіки праці.

Дисертаційна робота має логічну структурну будову, а її зміст повною мірою розкриває тему наукового дослідження.

Сформульовані дослідницькі завдання, що випливають із визначеної мети, розв'язані на належному теоретичному, науково-методичному та практичному рівнях. Чітка послідовність завдань дозволила автору зорієнтувати науковий пошук на розкриття ключових проблемних аспектів обраної тематики. У роботі здійснено глибокий критичний аналіз наявних підходів, визначено дискусійні питання та запропоновано авторське бачення їх розв'язання. Дисертація має теоретико-практичну значущість, а змістовна структура її розділів і підрозділів демонструє високий ступінь логічної цілісності та взаємозв'язку.

Результати теоретичних досліджень і практичних рекомендацій доповідалися та були схвалені на науково-практичних конференціях, опубліковані у наукових фахових виданнях, зарубіжних наукових періодичних виданнях та інших наукових виданнях.

Оцінка ступеня обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації, свідчить про високий науковий рівень виконаного дослідження, що підтверджується використанням широко апробованого наукового інструментарію.

Рекомендації автора щодо розроблення методичних і практичних рекомендацій стосовно управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб знайшли своє використання в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисципліни «Комунікативні технології в професійній діяльності».

Поєднуючи все це, автор з достатньою аргументованістю та достовірністю обґрунтовує доцільність запровадження проектування та інструментально-організаційного забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Сформульовані в роботі рекомендації щодо впровадження адаптивних моделей самолідерства мають чітке практичне спрямування та є цілком реалістичними для застосування у секторі самозайнятості.

Кожен із розділів дисертації завершується формулюванням зважених, науково обґрунтованих висновків та конкретних пропозицій, що логічно підсумовують результати проведеного аналізу. Загальні висновки роботи відображають повне розв'язання поставленої наукової проблеми, а наведені додатки виконані на високому професійному рівні, належним чином систематизовані та слугують переконливим підтвердженням достовірності емпіричних даних.

Зміст дисертаційної роботи

Робота надана в рукопису. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 265 сторінок. Робота містить: 51 таблицю; 32 рисунки, з яких 15 охоплюють повні сторінки; анотацію на 13 сторінках; список використаних джерел складається із 219 позицій, які охоплюють 23 сторінки; 6 додатків, розміщених на 17 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 197 сторінок.

У вступі розкрито актуальність теми дисертації, сформульовано мету та завдання, визначено предмет та об'єкт, наукову новизну і практичне значення отриманих результатів дослідження. Також наведено відомості про апробацію і впровадження.

Перший розділ дисертації присвячено дослідженню теоретичних основ управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, а саме: еволюції наукових підходів до теорії лідерства; самозайнятості як специфічне середовище

формування та розвитку лідерських якостей; управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб на основі інтеграції функцій менеджменту та самолідерства. За результатами дослідження проведеного у першому розділі роботи було встановлено, що у сучасних умовах самозайнятість постає як багатовимірний соціально-економічний феномен, який виходить за межі традиційного розуміння форми зайнятості та набуває ознак структурного детермінанта розвитку економічної системи. Враховуючи, що розвиток самозайнятості супроводжується низкою суперечностей – запропоновано самозайнятость розглядати в трьох взаємопов'язаних площинах, а саме: нормативно-правовій, соціально-економічній та науково-методологічній. Усе це дозволило сформулювати авторське визначення терміну «лідерство», як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети.

Другий розділ дисертації містить аналітику щодо забезпечення управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, а саме: діагностику середовища функціонування самозайнятих осіб; дослідження передумов формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб та оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Це дозволило обґрунтувати, що розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб слід розглядати у тісному зв'язку з умовами в яких вони функціонують і формують вимоги щодо адаптивності, стійкості, стратегічного бачення, фінансової грамотності, відповідальності, комунікабельності тощо. Доведено, що аналітичне забезпечення управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб має ґрунтуватися на комплексному оцінюванні зовнішнього середовища, що дає змогу виявити ризики та обмеження діяльності, визначити напрями розвитку управлінського потенціалу, оцінювати вплив різних груп чинників середовища на формування конкретних лідерських якостей і на цій основі формувати управлінські орієнтири їх розвитку.

У третьому розділі дисертації «Проектування та інструментально-організаційне забезпечення механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» автором розроблений механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Практичний рівень механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб передбачає адаптацію змісту такого механізму відповідно до потреб та особливостей діяльності самозайнятих осіб. Адаптацію запропоновано здійснювати на основі сукупності принципів, а саме: економність коштів та часу; фокус уваги на результаті; обмеженість вибору; цільовий характер; пріоритизація; комфортне використання; повна розумілість та контекстна орієнтація. Основою адаптації запропонованого

механізму є вибір інструментів розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, зокрема: тренінги, воркшопи, фахова спеціалізована література, консультації, психологічна підтримка, рефлексія, менторство, коучинг, зовнішній спостерігач, тренування на основі симуляції, рольова гра, KPI, план індивідуального розвитку, аутотренінг, пілотні проекти, сесії зворотного зв'язку, тіньовий супровід та підкріплення (позитивне та негативне). Розроблені рекомендації щодо інструментів тайм-менеджменту у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб апробовано в діяльності вибраних самозайнятих осіб м. Хмельницький.

Висновки і рекомендації логічно випливають із виконаних досліджень і підтверджуються довідками про впровадження результатів дисертаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів

Наукові положення дисертаційної роботи **Гарбузюк Олександри Олександрівни** сформульовані самостійно та відображають особистий внесок дисертантки в розвиток економічної науки. Проведений аналіз дисертаційної роботи та публікацій автора дозволяє підтвердити наявність елементів наукової новизни, які викладені конкретно, послідовно і системно. Найважливішими науковими результатами, отриманими здобувачкою, є такі:

удосконалено:

– механізм стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який на відміну від існуючих, передбачає визначення дворівневої структури такого механізму, окреслення його елементів та розкриття змісту кожного з таких елементів, зокрема формування переліку лідерських якостей самозайнятої особи, визначення складу та розкриття змісту аксіом та принципів у складі зазначеного механізму, висвітлення типових помилок щодо розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, а також розроблення рекомендацій щодо адаптації такого механізму відповідно до особливостей діяльності самозайнятої особи, що дозволяють врахувати принципи такої адаптації, узагальнений перелік інструментів розвитку лідерських якостей, можливості використання кожного із виділених інструментів для розвитку кожної із розглянутих лідерських якостей самозайнятої особи, пропозиції щодо побудови підтримки розвитку таких якостей та використання аутсорсингу у складі зазначеного механізму;

– модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки, яка на відміну від існуючих, ґрунтується на поєднанні психологічного (контроль тільки над власними діями), філософського (прийняття зовнішніх обставин) та управлінського (саморегуляція) підходів, принципів стоїцизму та враховує

особливості внутрішнього і зовнішнього локусів контролю на розвиток самолідерства, а також передбачає систематизацію лідерських компетенцій за особистісно-поведінковим, когнітивно-аналітичним, соціально-комунікаційним і управлінсько-організаційним кластерами, що дозволяє забезпечити формування здатності до самостійного прийняття рішень, стресостійкості та досягнення стабільних результатів професійної діяльності;

– науково-методичний підхід до обґрунтування впливу середовища функціонування на розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб, який, на відміну від існуючих, базується на виокремленні груп умов і чинників середовища (кризових, інституційно-регуляторних, функціонально-економічних, ресурсно-інфраструктурних, соціально-компетентнісних) та дає змогу визначити характер їх впливу на формування поведінкової моделі лідерства, а також встановлювати управлінські орієнтири розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб залежно від типу впливу;

– науково-методичний підхід щодо оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, який на відміну від існуючих, базується на шести системних складових (особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних та управлінсько-організаційних), і передбачає розрахунок інтегрального рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Такий підхід дозволяє визначити загальний рівень розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб, виявити домінуючі та проблемні кластери компетенцій, що формує аналітичне підґрунтя для розроблення цільових заходів їх розвитку;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат безпекології мікрорівня щодо сутності поняття «лідерство», яке на відміну від існуючих понять, запропоновано трактувати як здатність особи впливати на власну поведінку та поведінку інших осіб на основі усвідомлення, узгодження та гармонізації індивідуальних і групових інтересів, а також спрямовувати та надихати на досягнення мети. При цьому лідерство розглядається як процес, що об'єднує навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін задля розвитку організації або власної справи. Такий підхід, на відміну від існуючих, інтегрує особистісний, міжособистісний і діяльнісний аспекти лідерства, що дає змогу розглядати його не лише як форму впливу, а й як основу самокерування, узгодження інтересів та досягнення індивідуальних і колективних цілей;

– науково-методичний підхід щодо структуризації лідерських якостей самозайнятих осіб за кластерами компетенцій, який, на відміну від існуючих, передбачає їх систематизацію за чотирма кластерами компетенцій (особистісно-поведінковим, когнітивно-аналітичним, соціально-комунікаційним,

управлінсько-організаційним) та враховує відмінності у формі здійснення діяльності (самостійно чи з використанням найманої праці), що дозволило обґрунтувати диференційований характер формування лідерських якостей самозайнятих осіб і визначити трансформацію лідерства від індивідуального до колективного в міру ускладнення організаційних умов діяльності;

– положення щодо використання інструментів тайм-менеджменту для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи, які на відміну від існуючих, передбачають виділення для такої особи окремих часових горизонтів, формалізацію вимог до вибору інструментів тайм-менеджменту та вибору на підставі таких вимог окремих інструментів для кожного з виділених часових горизонтів у діяльності самозайнятої особи з акцентом на використанні запропонованих рольових функцій для самозайнятих осіб, що дозволяє забезпечити формування рекомендацій щодо використання паперових або електронних інструментів тайм-менеджменту для самозайнятих осіб залежно від критеріїв їхнього вибору.

Теоретичне і практичне значення результатів дисертації

Теоретична цінність дисертації полягає у тому, що узагальнення, наукові розробки та методичні рекомендації автора використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету під час викладання дисципліни «Комунікативні технології в професійній діяльності» (довідка про впровадження № 122/32 від 20.04.2026 р.).

Практична значимість роботи полягає у використанні результатів дослідження у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб у практичній діяльності: ФОП «Глухенький О.О.» (довідка про впровадження від № 7 від 09.09.2025 р.), ТОВ «Нові звершення» (довідка про впровадження № 17 від 28.05.2025 р.), Хмельницької міської ради (довідка про впровадження № 1821 від 16.09.2025 р.).

Повнота викладення наукових і практичних результатів дисертації в опублікованих роботах

Основні положення та результати дисертації **Гарбузюк Олександри Олександрівни** відображено у 8 наукових працях, загальним обсягом 4,09 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,07 друк. арк., у тому числі: 5 статей у наукових фахових виданнях України обсягом 3,75 друк. арк. (особисто автору належить 2,89 друк. арк.); 3 наукові публікації, що додатково відображають результати дослідження, загальним обсягом 0,34 друк. арк. (особисто автору належить 0,18 друк. арк.).

Кількість і структура публікацій є цілком достатніми для об'єктивного висвітлення результатів дослідження. Наукова спрямованість публікацій автора відповідає установленим критеріям апробації результатів дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Відповідність тексту дисертації вимогам академічної доброчесності

Аналіз тексту дисертації **Гарбузюк Олександри Олександрівни** на тему: **«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»**, а також публікації здобувачки свідчать про відсутність ознак порушення автором вимог академічної доброчесності. Дисертаційна робота містить посилання на джерела інформації у випадку використання ідей, розробок, тверджень, відомостей; відповідає нормам законодавства про авторське право і суміжні права; відображає прагнення авторки надати достовірну інформацію про результати власної наукової діяльності, використані методики досліджень та інформаційні ресурси. Викладені у роботі наукові положення, висновки та рекомендації є результатом самостійного дослідження її автора.

Ідентичність змісту анотації та основних положень дисертації

Порівняльний аналіз анотації та основних положень дисертації **Гарбузюк Олександри Олександрівни** засвідчує їх повну відповідність.

Анотація не містить інформації, яка б була відсутня у тексті дисертаційної роботи. Дисертація та оприлюднена анотація оформлені відповідно до вимог, встановлених МОН України.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Наукові результати, отримані у дисертації, їх теоретична цінність та практична значимість заслуговують на позитивну оцінку. Однак, слід відзначити окремі дискусійні моменти та висловити деякі зауваження стосовно роботи **Гарбузюк Олександри Олександрівни**, зокрема:

1. На сторінці 86 (рисунок 1.8 автором побудовано «Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки»). У межах підходу виокремлено чотири кластери компетенцій: особистісно-поведінкові, когнітивно-аналітичні, соціально-комунікаційні та управлінсько-організаційні, які на думку автора найбільш повно описують лідерські якості самозайнятих осіб для розробки індивідуальних рекомендацій щодо їх подальшого розвитку. Разом з тим, для посилення теоретичного рівня дослідження доцільно розглянути можливість доповнити ще й професійно-діловою складовою.

2. У п. 2.2 «Дослідження передумов формування та розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб» (табл. 2.3) було наведено розподіл кількості слухачів та студентів закладів освіти, здійснено аналіз динаміки чисельності осіб за рівнями освіти, наведено практику використання українських та іноземних ресурсів дорослим населенням для самоосвіти (рис. 2.11), динаміку цифрових навичок населення (таблиця 2.4). У п. 2.3 автор пропонує проводити оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб з урахуванням специфіки їх діяльності. Проте не було сформовано портрет самозайнятої особи. Доцільно провести аналіз самозайнятих за професійно-кваліфікаційним рівнем. Такий аналіз дозволить сегментувати самозайнятих не просто як «платників податків», а як рушійну силу інновацій.

3. На стор. 159 у таблиці 3.5 автором наведено принципи у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Водночас у роботі доцільно було б дещо розширити їх перелік і додати принцип об'єктивності. Принцип об'єктивності в управлінні розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб – це вимога оцінювати та стимулювати потенціал особи, виходячи з реальних фактів, вимірюваних результатів та ринкових показників. Для самозайнятих цей принцип є критичним, оскільки у них часто відсутній зовнішній керівник, який міг би дати неупереджений фідбек. Без дотримання принципу об'єктивності управління розвитком може перетворитися на псевдоекспертність або самонавіювання, де самозайнятий витрачає ресурси на розвиток якостей, які не приносять реального економічного чи професійного ефекту.

4. Стор. 175 на рисунку 3.6 автором розроблено види підтримки у складі механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, що включають фінансову, мотиваційну та емоційну, експертну, управлінську, коучингову та психологічну. Усі ці складові беззаперечно важливі. Проте доповнення їх інформаційно-освітньою складовою посилила би практичну значимість дисертації. Оскільки саме інформаційно-освітня підтримка спрямована на розширення знань про механізми лідерства та розвиток аналітичного мислення.

У цілому викладені зауваження та дискусійні положення не зменшують теоретичного та практичного значення результатів дисертаційної роботи **Гарбузюк Олександри Олександрівни**, до того ж окремі з них можуть бути враховані в подальшій роботі автора.

ЗАГАЛЬНИЙ ВИСНОВОК

Враховуючи актуальність проблеми та результати проведеного дослідження, вважаємо, що представлена до захисту дисертаційна робота **Гарбузюк Олександри Олександрівни** на тему: «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» за своїм змістом, теоретичним рівнем і практичною значимістю, є завершеною науковою працею. Отримані науково-обґрунтовані результати в сукупності вирішують конкретне наукове завдання наукового обґрунтування теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Результати дослідження за всіма структурними елементами дисертації узагальнені у вигляді релевантних висновків та практичних рекомендацій. Робота має завершений характер, містить чітко сформульовані підсумкові положення та підкріплена кваліфіковано підготовленими додатками, які суттєво посилюють доказову базу та інформативність тексту.

На підставі ґрунтовного аналізу проведеного дослідження можна зробити висновок, що дисертаційна робота на тему: «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» відповідає встановленим вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах) затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України № 261 від 23.03.2016 р., Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України № 40 від 12 січня 2017р. та пп. 6, 7, 8, 9 Постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами), а її автор **Гарбузюк Олександра Олександрівна**, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент», галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Рецензент:

доцент кафедри економічної теорії,
підприємництва та торгівлі
Хмельницького національного університету
кандидат економічних наук, доцент


Ольга ГАРВАТ

Підпис засвідчую:

Проректор з науково-педагогічної роботи
Хмельницького національного університету


Віктор ЛОПАТОВСЬКИЙ

