

**ВІДГУК
ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

доктора економічних наук, професора,
професора кафедри менеджменту КНЕУ імені Вадима Гетьмана
Міністерства освіти і науки України.

Гарафонові Ольги Іванівни

на дисертаційну роботу Гарбузюк Олександрі Олександрівни на тему
«Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 – Менеджмент
галузі знань 07 – Управління та адміністрування

**Актуальність теми дисертаційної роботи та її зв'язок з науковими
програмами, планами, темами.**

Загальна трансформація ринку праці, цифровізація, поширення нових форм економічної активності та зростанням ролі особистісних і управлінських компетентностей у забезпеченні результативності діяльності підприємств є актуальними тенденціями сьогодення. У таких умовах самозайняті особи виступають важливими суб'єктами економічних відносин, діяльність яких значною мірою залежить від здатності до самоорганізації, адаптації, прийняття рішень, відповідальності, комунікації та стратегічного бачення.

Актуальність теми дисертаційної роботи зумовлена тим, що самозайнятість у сучасних умовах розглядається не лише як форма зайнятості, а як багатовимірний соціально-економічний феномен, який виходить за межі традиційного розуміння трудової діяльності та набуває ознак структурного детермінанта розвитку економічної системи.

Особливої уваги потребує управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, оскільки саме вони безпосередньо визначають здатність таких осіб поєднувати функції суб'єкта й об'єкта управління, організовувати власну діяльність, ухвалювати управлінські рішення, формувати довіру, забезпечувати взаємодію з клієнтами, партнерами та найманими працівниками. У роботі доведено, що при переході від індивідуальної до організаційної форми діяльності відбувається еволюція лідерських якостей від самоменеджменту та особистої ефективності до стратегічного мислення та управління людськими ресурсами.

Дисертаційна робота виконана згідно з планами наукових досліджень Хмельницького національного університету у межах науково-дослідної теми «Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства» (номер державної реєстрації: 0125U003350), де авторкою розроблено та апробовано науково-методичний підхід до використання інструментів тайм-менеджменту в стратегічному управлінні підприємством.

З огляду на вищезазначене, тема дисертації Гарбузюк О. О. «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» є актуальною, відповідає сучасним потребам розвитку теорії та практики менеджменту, а отримані результати мають важливе теоретичне і практичне значення.

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

Детальне вивчення тексту поданої дисертаційної роботи, наведених у ній теоретичних положень, аналітичних матеріалів, методичних підходів і практичних рекомендацій свідчить про належний рівень обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації Гарбузюк О. О.

Мета дисертаційної роботи полягає у науковому обґрунтуванні теоретико-методичних положень і розробленні практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Об'єктом дослідження визначено процес управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, а предметом – теоретико-методичні та прикладні засади управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Визначені мета, об'єкт і предмет дослідження узгоджуються між собою та відповідають логіці викладення матеріалу.

Теоретико-методологічним базисом дисертації є положення теорій управління, лідерства, самолідерства, поведінкових теорій, мотивації, людського капіталу, соціально-психологічних концепцій, концепції розвитку особистості, процесно-орієнтованого підходу, стоїчної філософії, а також наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених із проблем лідерства, самозайнятості, розвитку компетентностей, менеджменту та самоуправління.

Методика дослідження є логічно побудованою та ґрунтується на використанні загальнонаукових і спеціальних методів. У дисертації застосовано проблемний аналіз, порівняльний аналіз, узагальнення, систематизацію, структуризацію, кластерний підхід, експертне опитування, перевірку

узгодженості експертних суджень, розрахунок інтегрального показника, а також інструменти діагностики середовища функціонування самозайнятих осіб. Такий методичний інструментарій дав змогу комплексно дослідити розвиток лідерських якостей самозайнятих осіб і сформулювати науково обґрунтовані висновки.

У першому розділі роботи досліджено еволюцію наукових підходів до теорії лідерства, охарактеризовано самозайнятність як специфічне середовище формування та розвитку лідерських якостей, а також деталізовано управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб на основі інтеграції функцій менеджменту та самолідерства. У другому розділі здійснено діагностику середовища функціонування самозайнятих осіб, досліджено передумови формування й розвитку їх лідерських якостей та проведено оцінювання рівня розвитку таких якостей. У третьому розділі розроблено елементи механізму управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, запропоновано його інструментально-організаційне забезпечення та обґрунтовано використання інструментів тайм-менеджменту у складі відповідного механізму.

Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій підтверджується використанням широкої інформаційної бази, до якої належать нормативно-правові акти, наукові праці зарубіжних і вітчизняних учених, аналітичні матеріали, дані щодо середовища функціонування самозайнятих осіб, результати експертного оцінювання, матеріали апробації та власні дослідження авторки. Структура дисертації є логічною, а зміст розділів послідовно розкриває поставлені завдання.

Наукова новизна результатів дисертаційного дослідження і достовірність отриманих результатів, висновків і рекомендацій.

Основні наукові положення проведеного дослідження Гарбузюк О. О. характеризуються самостійністю, логічною завершеністю та новизною сформульованих висновків. Пропозиції та рекомендації авторки відображають особистий внесок у розвиток теоретичних, науково-методичних і прикладних положень щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

Важливим теоретичним результатом дисертації є уточнення сутності поняття «лідерство», яке у роботі визначено 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. Такий підхід дозволив поєднати у межах одного

поняття навички саморегуляції, цілеспрямованості, координації, мотивації, взаємодії, співпраці, ухвалення рішень і адаптації до змін.

Науковий інтерес становить запропоноване розуміння самозайнятості як специфічного середовища формування та розвитку лідерських якостей. У роботі самозайнятість розглянуто через нормативно-правову, соціально-економічну та науково-методологічну площини, а також обґрунтовано, що її розвиток супроводжується низкою суперечностей, зокрема поширенням явища залежної самозайнятості, трансформацією трудових відносин і дисбалансами між інтересами держави, роботодавців і працівників.

Заслугує на увагу розроблення моделі формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки. У роботі доведено, що розвиток самолідерства відбувається через взаємодію особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних та управлінсько-організаційних компонентів, а визначальним чинником виступає внутрішня детермінація поведінки.

Вагомим результатом є науково-методичний підхід до оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб. Він ґрунтується на комплексності та передбачає інтеграцію кластерного підходу, експертного визначення вагових коефіцієнтів, перевірки узгодженості експертних суджень і розрахунку інтегрального показника. Запропонований підхід дозволяє визначити загальний рівень розвитку лідерських якостей і виявити сильні сторони та проблемні аспекти у структурі компетенцій.

Практичну й науково-методичну значущість має розроблений механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який містить теоретичний і практичний рівні. Теоретичний рівень охоплює лідерські якості, аксіоми, принципи та типові помилки, а практичний рівень – інструменти, підтримку розвитку та організацію команди або аутсорсинг. Така побудова механізму дозволяє враховувати особливості діяльності самозайнятих осіб та забезпечувати адаптацію управлінських дій до конкретного контексту.

Оригінальність має обґрунтування використання інструментів тайм-менеджменту для розвитку лідерських якостей самозайнятої особи. У роботі виділено часові горизонти, сформульовано вимоги до вибору інструментів тайм-менеджменту та запропоновано використання рольових функцій для самозайнятих осіб, що дає можливість формувати рекомендації щодо застосування паперових або електронних інструментів залежно від критеріїв їхнього вибору.

Аналіз публікацій автора за темою дисертаційного дослідження.

За результатами дисертаційного дослідження Гарбузюк О. О. опубліковано 8 наукових праць за темою дисертації. У працях, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації, відображено питання управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб в умовах кризи, дослідження креативного потенціалу персоналу, розвиток концептуальних підходів до розуміння лідерства, склад механізму стратегічного управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб та аналітичні дослідження інституційного середовища функціонування самозайнятих осіб в Україні.

Праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації, охоплюють питання інноваційного розвитку, механізму мотивації персоналу до забезпечення діяльності підприємства та лідерства у трактуванні основних теорій. Аналіз публікацій авторки дозволяє зробити висновок про повноту викладу основних наукових положень, висновків і практичних рекомендацій, сформульованих у дисертаційній роботі. Тематика опублікованих праць відповідає меті, завданням і науковій новизні дослідження.

Практична цінність положень, результатів та висновків дисертаційної роботи.

Практичну цінність мають отримані у процесі дисертаційного дослідження Гарбузюк О. О. результати, які можуть використовуватися у вигляді методичних розробок і практичних рекомендацій щодо управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб. Запропоновані положення спрямовані на підвищення результативності діяльності самозайнятих осіб через розвиток їхніх управлінських, особистісно-поведінкових, когнітивно-аналітичних, соціально-комунікаційних та організаційних компетенцій.

Зокрема, представляють інтерес такі положення:

- механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який поєднує теоретичний і практичний рівні та враховує особливості діяльності таких осіб;
- модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб на засадах саморегуляції та внутрішньої детермінації поведінки;

– структуризація лідерських якостей за чотирма кластерами компетенцій: особистісно-поведінковими, когнітивно-аналітичними, соціально-комунікаційними та управлінсько-організаційними;

– науково-методичний підхід до оцінювання рівня розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб із використанням експертного оцінювання, вагових коефіцієнтів та інтегрального показника;

– принципи адаптації механізму управління розвитком лідерських якостей, серед яких економність коштів і часу, фокус уваги на результаті, обмеженість вибору, цільовий характер, пріоритизація, комфортне використання, повна зрозумілість та контекстна орієнтація;

– інструментально-організаційне забезпечення розвитку лідерських якостей, що охоплює тренінги, воркшопи, фахову літературу, консультації, психологічну підтримку, рефлексію, менторство, коучинг, рольові ігри, КРІ, індивідуальний план розвитку, сесії зворотного зв'язку та інші інструменти;

– рекомендації щодо використання інструментів тайм-менеджменту з урахуванням часових горизонтів і рольових функцій самозайнятих осіб.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується використанням результатів дослідження у практичній діяльності ФОП «Глухенький О. О.» (довідка про впровадження № 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.), а також 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.).

Дотримання норм академічної доброчесності

Дисертаційна робота Гарбузюк О. О. містить результати власних досліджень авторки. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів у дисертації супроводжується посиланнями на відповідні джерела. Структура дослідження, логіка викладення матеріалу, наведені теоретичні положення, аналітичні результати, висновки та рекомендації свідчать про самостійний характер виконаної наукової праці.

Основні положення дослідження оприлюднені у наукових працях авторки, що підтверджує апробацію результатів дослідження та їх відповідність темі дисертації. Ознак порушення академічної доброчесності у процесі аналізу поданої дисертаційної роботи не встановлено.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Позитивно оцінюючи зміст, структуру та результати дисертаційної роботи Гарбузюк О. О., слід зазначити окремі дискусійні положення та зауваження.

1. У підпункті 1.1 авторка досить широко розглядає еволюцію теорій лідерства, залучаючи особистісні, поведінкові, ситуаційні, харизматичні та інші підходи. Водночас така широта викладу частково ускладнює виокремлення саме тих положень, які безпосередньо пов'язані з проблематикою самозайнятості. Доцільно було б чіткіше показати, які з розглянутих теорій є базовими для подальшого формування авторського підходу до розвитку лідерських якостей самозайнятих осіб.

2. У дисертації самозайнятість розглянуто як багатовимірний соціально-економічний феномен, що охоплює нормативно-правову, соціально-економічну та науково-методологічну площини. Разом з тим у роботі можна було б чіткіше розмежувати самозайнятість як форму економічної активності та самозайнятість як середовище формування лідерських якостей. Це дозволило б посилити зв'язок між теоретичним аналізом самозайнятості та основною темою дисертації.

3. Модель формування лідерських якостей самозайнятих осіб ґрунтується на саморегуляції та внутрішній детермінації поведінки. Разом з тим у роботі варто було б чіткіше пояснити, як враховуються ситуації, коли самозайнята особа має слабо сформовану внутрішню мотивацію або перебуває під сильним впливом зовнішніх обставин.

4. У підпункті 2.2 авторка аналізує передумови формування лідерських якостей через показники підприємницької активності, цифрові навички, самоосвіту та суспільне сприйняття підприємництва. Однак ці показники не завжди прямо характеризують саме лідерські якості. Доцільно було б чіткіше пояснити логічний зв'язок між загальними індикаторами підприємницького середовища та формуванням лідерської поведінки.

5. У підпункті 3.1 запропоновано дворівневий механізм управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб, який включає теоретичний і практичний рівні. Водночас поділ на ці рівні може сприйматися як дещо умовний, оскільки окремі елементи теоретичного рівня мають безпосереднє

прикладне значення. Доцільно було б чіткіше обґрунтувати межі між теоретичним і практичним рівнями механізму.

Зазначені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи, мають дискусійний характер і можуть бути враховані авторкою у подальших наукових дослідженнях.

Загальний висновок.

Дисертаційна робота Гарбузюк Олександри Олександрівни на тему «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» є самостійним, завершеним науковим дослідженням, у якому вирішено наукове завдання щодо розроблення теоретичних, науково-методичних і практичних засад управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб.

За актуальністю, ступенем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням отриманих результатів, обґрунтованістю висновків і рекомендацій дисертаційна робота Гарбузюк О. О. «Управління розвитком лідерських якостей самозайнятих осіб» відповідає вимогам Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах), затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 (зі змінами), Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40 (зі змінами), а також Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами). Гарбузюк Олександра Олександрівна, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – «Менеджмент», галузі знань 07 – «Управління та адміністрування».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту КНЕУ
імені Вадима Гетьмана
Міністерства освіти і науки України



Ольга ГАРАФОНОВА

Підпис засвідчую:

