

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента доктора економічних наук, професора  
Зінченко Олени Антонівни  
на дисертацію Зеркаль Анастасії Вікторівни «Управління персоналом  
підприємства на засадах комерційної свідомості: теорія, методологія,  
практика», представлену на здобуття наукового ступеня доктора  
економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління  
підприємствами (за видами економічної діяльності)**

### **Актуальність теми дисертаційної роботи**

Динамічні зміни ринкової, економічної та соціальної ситуації в суспільстві вимагають від підприємств застосування інноваційних підходів щодо управління персоналом з метою забезпечення здатності пристосовуватись та прискорено реагувати на зміни зовнішнього середовища. Останнім часом, спостерігається підвищення уваги науковців, аналітиків та управлінців щодо вивчення сутності людського капіталу, як визначальної складової інтелектуального потенціалу підприємства, зокрема у контексті необхідності залучення персоналу до формування організаційних цінностей, що визначатимуть рівень комерційної свідомості кожного окремого працівника та певного колективу.

Тому представлене наукове дослідження, що має на меті розробку концептуальних, теоретико-методологічних та методико-прикладних засад забезпечення ефективного управління персоналом підприємств на основі формування й розвитку його комерційної свідомості, є важливим та своєчасним.

Постановка теми дослідження, його хід і низка авторських пропозицій характеризують новаторський підхід у вирішенні визначених у дисертації проблем і представляють інтерес для теорії та практики управління підприємствами. Як об'єкт дослідження обрано процес ефективного управління персоналом на основі формування комерційної свідомості персоналу промислових підприємств, а як предмет – теоретико-методологічні й практичні засади формування складників процесу та оцінювання результативності формування комерційної свідомості персоналу промислових підприємств.

## **Зв'язок дисертаційної роботи**

### **з науковими програмами, планами, темами.**

Дисертацію виконано згідно з планами наукових досліджень Класичного приватного університету 2015–2020 рр., зокрема, за темами: кафедри економіки «Формування механізмів стабілізації функціонування промислових підприємств на засадах антикризового управління» (державний реєстраційний номер 0106U010589), де авторкою визначено й обґрунтовано інструментарій управління формуванням комерційної свідомості та проведено структурно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу в розрізі комерційної свідомості; «Методологія оцінки ефективності діяльності підприємств з корпоративним управлінням» (державний реєстраційний номер 0109U001276), де авторкою розроблено методологію формування комерційної свідомості персоналу промислових підприємств на основі впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища й особливостей ведення бізнесу в Україні; кафедри фінансів, обліку та оподаткування «Науково-методичне забезпечення фінансово-економічних процесів» (державний реєстраційний номер 0116U004350), де авторкою розроблено й обґрунтовано моделі розвитку комерційної свідомості персоналу промислових підприємств.

Обраний напрям дослідження також пов'язаний із Планом науково-дослідних робіт Громадської наукової організації «Фінансово-економічна наукова рада» 2018 р. за темою «Управління економічною ефективністю діяльності підприємств» (державний реєстраційний номер 0118U000786), де авторкою запропоновано методологію визначення ефективності управління персоналом з урахуванням складників комерційної свідомості та інструментарій для розрахунку ефективності комерційної свідомості персоналу.

### **Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані у дисертації, ступінь їх обґрунтованості і достовірності**

Наукові положення дисертаційної роботи, висновки та рекомендації, які містяться в роботі достатньо обґрунтовані, опрацьовані в повній відповідності з метою і завданням, предметом і об'єктом дослідження, базуються на загальнонаукових положеннях економічної науки і результатах наукових досліджень, їх узагальнень, критичному осмисленні праць вітчизняних та зарубіжних вчених з широкого кола економічних проблем, пов'язаних із управлінням персоналу підприємств.

Дисертантка поставила за мету розробити концептуальні, теоретико-методологічні та методико-прикладні засади забезпечення ефективного управління персоналом підприємств на основі формування й розвитку його комерційної свідомості.

Об'єкт, предмет та мета роботи логічно пов'язані та достатньо чітко окреслюють поле дослідження.

Достовірність основних положень та висновків дисертації забезпечується застосуванням відомих методів наукового пізнання та проведення досліджень, зокрема: термінологічний аналіз; метод теоретичного узагальнення; методи дослідження операцій і теорії прийняття рішень; структурно-цільовий аналіз; економіко-математичне моделювання; методичні підходи до оцінювання рівня комерційної свідомості; метод парних порівнянь на основі багатомірного шкалування; експертний метод; метод багатокритеріального оцінювання; абстрактно-логічний метод; метод системного та факторного аналізу; когнітивне моделювання та сценарний аналіз.

Методичні підходи і методи дослідження, які застосовані дисертанткою, не містять суперечностей, є адекватними проблемі, що вирішується за допомогою поставлених завдань.

Дисертаційна робота Зеркаль А.В. достатньо аргументована і базується на використанні в основному праць українських і закордонних науковців з проблем забезпечення розвитку управління персоналом, формування та розвитку комерційної свідомості; звітність і дані управлінського обліку промислових підприємств України; результати анкетного опитування менеджерів та фахівців суб'єктів господарювання, а також власні аналітичні розрахунки й матеріали досліджень.

Робота має класичну структуру, є обґрунтованою, переконливою, логічно витриманою, що дало можливість авторці розкрити зміст проблеми, охарактеризувати її теоретичні й практичні аспекти, зробити висновки та сформулювати пропозиції.

Методично дослідження розгортається за схемою від загального до часткового, починаючи із розгляду теоретичних засад управління комерційною свідомістю персоналу підприємств, методологічних основ формування комерційної свідомості, переходячи до механізму формування та оцінювання комерційної свідомості підприємств у сучасних умовах розвитку та завершуючи формуванням концептуальної моделі оцінки ефективності комерційної свідомості персоналу підприємств й розробкою напрямів її вдосконалення та когнітивного моделювання.

У першому розділі «Теоретичні засади управління формуванням комерційної свідомості персоналу» авторкою уточнено понятійно-категорійний апарат щодо комерційної свідомості персоналу підприємств на основі систематизації концепцій, моделей і підходів до управління персоналом (с.45-51). Досліджено відмінності комерційної свідомості від інших конструкцій, таких як усвідомлення міжурядових відносин та наслідків дії, усвідомлення бранда, ситуаційна свідомість, психологічне розширення можливостей, залучення працівників та підприємницька прихильність. (с. 61-63). Визначено місце комерційної свідомості в управлінні персоналом підприємства (с.92-96) та запропоновано модель розвитку комерційної свідомості підприємства (рис.1.13).

У другому розділі «Методологічні основи формування комерційної свідомості персоналу підприємств» окреслено інструментарій управління комерційною свідомістю персоналу, який враховує специфіку функціонування вітчизняних підприємств, український менталітет та базується на врахуванні поведінкових компетенцій персоналу, розмежовує інструменти формування й розвитку комерційної свідомості на два рівні: окремого працівника та підприємства (с.108-130, табл.2.28). Сформовано системно-цільовий аналіз поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості та обґрунтовано структуру кожної компетенції з розробкою шкали вимірювання компетенції (с.131-171). Визначено особливості моделювання та проектування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій і структурно-логічної моделі управління комерційною свідомістю персоналу, яка має три основні складники: цільову, інформаційно-змістовну та організаційну, а також включає заходи з управління розвитком комерційної свідомості (с.172-173, рис.2.2). Розроблено організаційно-поведінкову модель компетентісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства за допомогою комплексу традиційних і нетрадиційних, а також соціологічних методів досліджень (с.186-187, рис.2.3).

У третьому розділі «Механізм формування комерційної свідомості персоналу підприємств» здійснено оцінювання сучасного стану комерційної свідомості персоналу підприємств та виявлено, що між комерційною свідомістю, ефективністю діяльності й властивостями особистості є двосторонній зв'язок: властивості особистості впливають на особливості комерційної свідомості і її ефективність, а особливості комерційної свідомості, закріпившись, стають властивостями особистості (с.224-226, с.229-232). Проаналізовано сукупність особистих якостей, що впливають на формування комерційної свідомості персоналу підприємств трьох керівників

підприємств (рис.3.2, с.233-239), Розроблено інтеграційні критерії впливу на формування комерційної свідомості. За кожним з 10 запропонованих складників запропоновано індивідуальні методики оцінювання, що враховують авторське бачення найбільш значущих характеристик. Визначено фактори мотивації керівників щодо формування комерційної свідомості персоналу (с.241-251,с.258-263, табл.3.13).

У четвертому розділі «Концептуальна модель оцінки ефективності комерційної свідомості персоналу підприємств» на підставі рейтингового оцінювання десяти підприємств можна сформулювати ряд найбільш пріоритетних напрямів, які в змозі знизити ступінь впливу цих негативних факторів на комерційну свідомість та ефективність роботи персоналу підприємств (с.279-290, табл. 4.13).

Розроблено концептуальну модель визначення ефективності управління персоналом і складових комерційної свідомості та виявлено, що фактична ефективність порівнюється з бажаною ефективністю, тому оцінюється результат і встановлюється план розвитку відповідно до слабкості з посиланням на стратегію (с.294-303, рис.4.5).

У п'ятому розділі «Удосконалення системи формування та розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств» розвинуто інструментарій для розрахунку ефективності комерційної свідомості персоналу, що базується на таких фазах: вимірювання рівня задоволеності працівників підприємства перетвореннями, що відбуваються в комерційній свідомості; корегування поведінки співробітників підприємства в підсумку дії програми з розвитку комерційної свідомості; оцінювання зміни формалізованих показників роботи підприємства, пов'язаних з ефектом від комерційної свідомості персоналу; аналіз фінансових результатів функціонування підприємства після внесення змін щодо комерційної свідомості та комплексної ефективності застосованої програми. Розроблено послідовність процесів формування комерційної свідомості персоналу з визначенням обов'язків різних категорій персоналу підприємства та виокремлено види робіт, які мають бути виконані на кожному рівні(с.345-351). Визначено вплив навчання та розвитку персоналу на формування комерційної свідомості персоналу підприємств (с.354-371).

Проведено факторний аналіз і розглянуто взаємозв'язок між комерційною свідомістю, мотивацією й прихильністю персоналу та виявлено, що чим більше в бізнес-процесах підприємства покращуються умови для професійного розвитку й самовдосконалення людських ресурсів, тим більше людина схильна розвивати прихильність до умов, запропонованих відповідним підприємством, що гарантує досягнення

організаційної ефективності та успішності; досягнення високої організаційної ефективності й розвитку підприємства вимагає створення робочого середовища, яке забезпечує свободу, гнучкість, спроможність прийняття рішень і відповідальність; відносини працівників з колективом менеджменту сприймаються як гарна можливість оцінювати людські ресурси та зворотний зв'язок щодо роботи та зусиль, докладених до неї; винагорода безпосередньо пов'язана з можливостями професійного та особистісного розвитку і є ознакою відмінної роботи (с.383-395, табл. 5.13-5.14).

Розроблено та обґрунтовано когнітивну модель і сценарії розвитку ефективності використання потенціалу персоналу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості персоналу (с.398-401, рис.5.15). Аналіз елементів когнітивної карти впливу на ефективність використання потенціалу персоналу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості показав, що вплив мають елементи зовнішнього й внутрішнього середовища (с. 396-398, табл. 5.15). Сценарний аналіз показав, що збереження тенденцій або еволюційний розвиток системи (сценарій 1) без керівного впливу на процеси посилює спад соціально-економічних показників економіки. Найбільший позитивний ефект досягається завдяки активізації ринкових і внутрішньогосподарських механізмів (сценарій 4), причому віддача у вигляді зростання факторів виявляється з 3-го такту моделювання (с.401-405).

Пункти висновків у повній мірі висвітлюють результати виконання поставлених завдань.

У дисертації автором використано значну кількість спеціалізованих літературних джерел, застосовано сучасні та об'єктивно доцільні методи наукових досліджень, висновки побудовані на базі змістовного фактичного і статистичного матеріалу. Все це забезпечило необхідну достовірність зроблених висновків і наукових положень.

Представлене дисертаційне дослідження складається із вступу, п'яти логічно пов'язаних розділів, висновків та списку використаних джерел, загальних висновків та додатків. Основний зміст роботи викладено на 370 сторінках.

Зазначені положення дозволяють стверджувати, що отримані в дисертаційному дослідженні результати є обґрунтованими і достовірними.

**Новизна основних наукових положень, висновків і рекомендацій,  
сформульованих в дисертації.**

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та авторефератом автора, його опублікованими науковими працями дає можливість погодитися з наступними положеннями, які винесені автором на захист на предмет наукової новизни і відображають його особистий внесок:

1. Вперше розроблено концептуальну модель визначення ефективності комерційної свідомості підприємства, яка ґрунтується на виявленні пріоритетів комерційної свідомості та кількісних показників за окресленими пріоритетами; враховує показники маркетингової позиції підприємства, систему управління та індивідуальної діяльності різних категорій працівників; забезпечує механізм оцінювання економічного впливу від зміни ключових показників і формування методів розрахунку економічних ефектів залежно від обраних показників; зорієнтована на проєктування, планування й проведення організаційно-економічних заходів покращення комерційної свідомості на основі виділених пріоритетів та особливостей фінансування, експертне оцінювання впливу впроваджених заходів і визначення ефективності впливу комерційної свідомості на результати діяльності підприємства (312-323, с.327-336);

2. Вперше розроблено концептуальний підхід до діагностування комерційної свідомості персоналу підприємств, що забезпечує визначення переліку специфічних факторів управління персоналом та особливостей їх впливу на процес формування комерційної свідомості; включає декомпозицію критеріїв оцінювання процесу формування комерційної свідомості щодо виконання цільових управлінських функцій з урахуванням корпоративного стилю керівництва та індивідуальних ділових якостей керівника (с.207-221);

3. Вперше розроблено метод рейтингового оцінювання результативності формування комерційної свідомості, який включає розрахунок її рівня на підставі експертної оцінки серед однотипних підприємств за системою якісних і кількісних показників з урахуванням вагових коефіцієнтів, обчислення яких ґрунтується на групуванні за узагальненими критеріями та визначенні комерційної свідомості на основі багатомірного шкалування, що передбачає їх попарне порівняння з позицій пріоритетності(с.279-290);

4. Вперше запропоновано методологію формування комерційної свідомості персоналу підприємств з урахуванням впливу системи факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, яка: забезпечує визначення рівня комерційної свідомості персоналу підприємств та здатність ідентифікації її особливостей, зважаючи на специфічні умови ведення бізнесу в Україні; включає алгоритм вимірювання рівня сформованості комерційної свідомості

та оцінювання діяльності персоналу, заснований на встановленій послідовності процесів, стратегічні орієнтири якого полягають у забезпеченні економічної ефективності діяльності підприємств за умови максимізації використання потенціалу працівників, їх соціальної ефективності в напрямі соціально орієнтованого управління; використовує метод системно-цільового аналізу поведінкових компетенцій персоналу підприємств у розрізі комерційної свідомості, який ґрунтується на визначенні рівнів прояву поведінкових компетенцій, беручи до уваги негативні фактори прояву для кожної окремої компетенції персоналу підприємства (с.108-172, с.186-187);

5. Удосконаленоінструментарій управління формуванням комерційної свідомості персоналу, який, на відміну від існуючих, враховує специфіку функціонування вітчизняних підприємств, український менталітет та поведінкові компетенції персоналу, розмежовує інструменти формування й розвитку комерційної свідомості на два рівні: окремого працівника та підприємства (115-116, 175-176);

6. Удосконаленосистему діагностики результативності формування комерційної свідомості персоналу підприємств на основі експертного оцінювання, яка, на відміну від діючих, враховує якісні й кількісні інтегральні показники, механізм прогнозування значення результативних показників розвитку підприємств та ідентифікації переваг і недоліків типу комерційної свідомості персоналу, що переважає на підприємстві на момент ідентифікації (с. 258-263, 279-281);

7. Удосконаленоорганізаційно-поведінкову модель компетентнісного підходу до розвитку комерційної свідомості персоналу підприємства, яка, на відміну від існуючих, враховує ключові компетенції, спрямовані на досягнення продуктивності праці, ефективне виконання професійних функцій працівником і підвищення ефективності діяльності підприємства завдяки формуванню комерційної свідомості (рис. 2.3, с.186-187);

8. Удосконаленометодичний підхід до оцінювання факторів мотивації керівників щодо формування комерційної свідомості персоналу підприємств, який забезпечує вимірювання унікальної системи стимулювання та мотивації для різних категорій керівників з урахуванням особливостей їх характеру, результатів роботи і професійних якостей (241-257);

9. Удосконаленоінтеграційні критерії впливу на ефективність роботи персоналу та формування комерційної свідомості персоналу підприємств з урахуванням економічних, соціально-психологічних, професійно-організаційних складників і показники інноваційного потенціалу,



рівня соціальної забезпеченості й динаміки адаптації нових співробітників, обґрунтованості рішень, що забезпечує можливість комплексного оцінювання комерційної свідомості персоналу підприємств і свідомого вибору вектора її вдосконалення (с.258-263);

10. Набув подальшого розвитку понятійно-категорійний апарат стосовно комерційної свідомості персоналу підприємств, який, на відміну від відомих, ґрунтується на засадах систематизації концепцій, моделей і підходів до управління персоналом із виокремленням ключових ознак та актуальних особливостей таких процесів і поведінковому підході до визначення сутності цього поняття з урахуванням поглядів українських і закордонних дослідників, що розширює сприйняття досвіду розвинутих країн світу (с.35-37, с.42-49);

11. Набув подальшого розвитку процес моделювання та проєктування комерційної свідомості персоналу на ґрунті формування поведінкових компетенцій і структурно-логічна модель управління комерційною свідомістю персоналу, яка має три основні складники: цільовий, інформаційно-змістовний, організаційний, – а також включає заходи з управління розвитком комерційної свідомості відповідно до кожного складника із забезпеченням взаємозв'язку компетентісно-орієнтованих цілей і завдань з управління персоналом, оцінювання комерційної свідомості та створення ефективної системи підготовки, перепідготовки й навчання персоналу (с.172-180);

12. Набула подальшого розвитку послідовність процесів формування комерційної свідомості персоналу підприємств на основі впливу факторів внутрішнього й зовнішнього середовища та особливостей ведення бізнесу в Україні з урахуванням складників ефективного управління персоналом, які включають методику, організацію та інформаційну підтримку й забезпечують обов'язкові процедури для кожного етапу із зазначенням складу комісії, плану робіт, аналізу проведеного оцінювання та розробкою рекомендацій для зменшення розбіжностей між наявним і бажаним рівнями комерційної свідомості персоналу підприємств (с.314-317);

13. Набув подальшого розвитку процес застосування навчання й розвитку персоналу і його впливу на формування комерційної свідомості персоналу підприємств та особливостей використання різних методів розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств, що ґрунтується на опитуванні керівників підприємств та менеджерів з управління персоналом, удосконаленні поточної практики навчання й розвитку персоналу з урахуванням потреб у навчанні на індивідуальному рівні працівника та підприємства загалом з проведенням оцінювання результатів навчання(с.354-

371);

14. Набув подальшого розвитку факторний аналіз взаємозв'язку між комерційною свідомістю, мотивацією та прихильністю персоналу з урахуванням бізнес-процесів підприємства, умов для професійного розвитку й самовдосконалення людських ресурсів, що базується на індивідуальному сприйнятті працівником свого членства в команді, емоційної належності до колективу та підприємства, відсутності альтернативи працевлаштування при звільненні, лояльності до підприємства й особистого ставлення до звільнення (с. 383-395);

15. Набула подальшого розвитку когнітивна модель ефективності використання потенціалу персоналу підприємства на основі розвитку комерційної свідомості персоналу з урахуванням елементів когнітивної карти впливу факторів зовнішнього й внутрішнього середовища, що було поділено на категорії: цільові фактори, фактори-індикатори та керівні фактори – і є підґрунтям для сценарного аналізу, який дає змогу визначити вплив цих факторів на потенціал працівників та формування комерційної свідомості, спрогнозувати можливі сценарії й обрати той, що має позитивний ефект на управління персоналом підприємства (с.398-412).

#### **Значення результатів дисертаційного дослідження для науки і практики, рекомендації щодо їх подальшого використання.**

Наукове значення одержаних результатів полягає в розробленні й обґрунтуванні теоретичних положень, методологічних підходів і прикладних рекомендацій стосовно забезпечення ефективного управління персоналом підприємств на основі формування й розвитку його комерційної свідомості.

Проведений аналіз змісту дисертаційної роботи дозволяє стверджувати про отримання Зеркаль А.В. нових знань, які оновлюють існуючі теоретико-методологічні засади управління персоналом підприємств та, зокрема, на основі формування й розвитку комерційної свідомості.

Практичне значення одержаних наукових результатів підтверджено їх впровадженням та апробацією. Так, результати дисертаційного дослідження були використані в практичній діяльності підприємств: ПрАТ «Дніпроспецсталь»; ПрАТ «Карлсберг Україна»; ТОВ «РУШ» Лінія магазинів EVA; ТОВ «ЕЛІЗ»; ТОВ «Нобель-Агрохім»; ТОВ «Аламак»; ТОВ «ЗАПОРІЖРЕТЕЙЛ 2017»; ТОВ «Виробничо-торговельна фірма «Еліз»»; ТОВ «СІЧ-98», а також Комітетом з питань економічного розвитку Верховної Ради України та Головою підкомітету з питань промислової

політики Комітету Верховної Ради України з питань економічного розвитку, народним депутатом України Є. В. Шевченком.

Отримані наукові результати використовуються у освітньому процесі закладів вищої освіти (Класичний приватний університет, ПЗВО «Дніпровський технологічний університет ШАГ», Комп'ютерній Академії «ШАГ Дніпро») при розробці методичного забезпечення та викладанні навчальних дисциплін.

Результати, отримані у дисертаційній роботі, можна рекомендувати до використання у своїй практичній діяльності підприємствам, всеукраїнським та регіональним асоціаціям, іншим професійним об'єднанням.

### **Дискусійні положення і зауваження.**

Наголошуючи на загальній позитивній оцінці, вважаю за доцільне і необхідне висловити зауваження та положення дискусійного характеру, обговорення яких покликане стимулювати наукову думку авторки дисертації та учасників процедури її захисту на подальше продукування наукових положень щодо розвитку даного наукового напрямку:

1. У першому розділі на рисунку 1.7 авторка розглядає Систематизацію базових усвідомлень персоналу щодо комерційної свідомості та пропонує враховувати «Усвідомлення загальнолюдських універсальних цінностей». Потребує додаткового пояснення які саме «універсальні цінності» має на увазі авторка та як вони впливають на комерційну свідомість.

2. На рисунку 2.2 авторка пропонує Структурно-логічну модель управління комерційною свідомістю персоналу підприємств, яка складається з цільової, інформаційно-змістової та організаційної складових. Доцільним було б більш детально розглянути нормативно-правові положення щодо розвитку комерційної свідомості персоналу підприємств та пояснити що саме авторка розуміє під цими положеннями.

3. У таблиці 2.5. при Структурно-цільовому аналізі поведінкової компетенції «Побудова успішної команди» на другому рівні авторка пропонує створити «ефективний командний клімат». Що саме має на увазі авторка: ефективну взаємодію в команді або соціально-психологічний клімат в колективі?

4. У підрозділі 3.1 авторка розглядає метод критичних випадків, який передбачає постійну фіксацію вдалих і небажаних випадків при формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Хто має проводити роботу з фіксації цих випадків та як вони впливають на формування комерційної свідомості персоналу підприємств.

5. Підрозділ 3.3 присвячено системі мотивації формування комерційної свідомості персоналу підприємств. Доцільним було б також розглянути етапи впровадження системи мотивації персоналу щодо формування комерційної свідомості на підприємстві.

6. У четвертому розділі в таблиці 4.2 авторка наводить матрицю оцінки парних суджень факторів впливу на ефективність роботи персоналу підприємств, де одним з факторів визначає «Корупція в управлінській сфері». Варто пояснити чи цей фактор стосується якогось конкретного підприємства чи всіх досліджуваних підприємств.

7. У п'ятому розділі на рисунку 5.1 авторка пропонує розподіл обов'язків щодо формування комерційної свідомості по категоріям персоналу. Чому саме такий поділ працівників та чи є спільні функціональні обов'язки щодо формування комерційної свідомості у різних категорій персоналу?

#### **Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій дисертаційного дослідження в опублікованих працях та авторефераті.**

Проблематику, основні положення та найважливіші результати дисертації опубліковані дисертанткою в 48 наукових працях, із них: 1 – одноосібна монографія, 2 – колективні монографії, 2 – закордонні колективні монографії; 26 – статті в наукових фахових виданнях, у тому числі 19 у фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз даних; 7 – статті в періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу (у тому числі 1 – у виданні, проіндексованому у базі даних Web of Science Core Collection, та 1 – у виданні, проіндексованому в базі даних Scopus); 17 – матеріали конференцій. Загальний обсяг публікацій – 40,73 д. а., особисто автору належать 38,76 д. а.

Публікації повною мірою відображають основні результати дисертаційної роботи. Перелік опублікованих праць за темою дисертації відображає повноту виконаних робіт у цій частині відповідно вимог МОН України.

Матеріали та висновки кандидатської дисертації здобучки при підготовці цієї дисертації не використовувалися.

Автореферат дисертації є цілком ідентичним за змістом та структурою, у повній мірі відображає положення дисертаційної роботи.

Таким чином, авторкою дотримані вимоги МОН України щодо кількості публікацій, повноти опублікованих результатів, що містяться в

дисертації і виносяться на захист, достатності апробації її основних положень, ідентичності автореферату і дисертації.

**Загальний висновок по дисертаційній роботі щодо її відповідності встановленим вимогам.**

Дисертаційна робота, яку виконала Зеркаль Анастасія Вікторівна на тему «Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості: теорія, методологія, практика», є цілісною та завершеною науковою працею і вагомим внеском у розвиток економічної науки в контексті управління персоналом підприємств. Автором вирішена важлива наукова проблема – модернізація підходів до управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості.

Напрямок і профіль дисертації, глибина дослідження, отримані наукові результати, рівень подання матеріалу, перелік публікацій відзеркалюють наявність теоретичних, методичних та наукових розробок, які є предметом захисту докторської дисертації та відповідають паспорту спеціальності 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Отже, на підставі всього вищезазначеного вважаю, що дисертаційна робота Зеркаль Анастасії Вікторівни на тему «Управління персоналом підприємства на засадах комерційної свідомості: теорія, методологія, практика» за якістю дослідження, рівнем наукової новизни одержаних результатів і їхньою практичною цінністю для економічної науки відповідає вимогам пп. 9, 10, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 24 липня 2013 р. №567 (зі змінами, внесеними згідно з постановами КМУ № 656 від 19.08.2015, № 1159 від 30.12.2015, № 567 від 27.07.2016, № 943 від 20.11.2019, № 607 від 15.07.2020), що висувуються до докторської дисертації, а її автор – Зеркаль Анастасія Вікторівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Офіційний опонент:  
доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри фінансів  
суб'єктів господарювання  
та інноваційного розвитку  
Криворізького національного  
університету МОН України, м. Кривий Ріг



 О.А.Зінченко