ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення результатів дисертації Лемещука Руслана Володимировича на тему: «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», подану на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент

(протокол розширеного засідання кафедри менеджменту № 10 *від «*06*» листопада* 2026 *р.)*

1. Актуальність теми дисертації та її зв'язок з державними науково-технічними програмами, напрямами науково-дослідних робіт університету та кафедри, де здійснювалась підготовка здобувача. Актуальність дисертаційного дослідження Лемещука Руслана Володимировича зумовлена комплексом взаємопов'язаних чинників економічних, соціальних, управлінських. Зокрема, структурними змінами на ринку праці України, які проявляються у демографічній кризі, дефіциті кваліфікованих працівників та зростанні конкуренції за людський капітал, соціально-економічними наслідками воєнного часу, особливостями розвитку агросектору, євроінтеграційними процесами, зростаючим запитом на людиноцентричні моделі управління, за яких адаптація працівників розглядається як складова стратегічного управління людським капіталом та розвитку організації в сучасних умовах господарювання.

В сучасних умовах господарювання, в умовах адаптації нових працівників на підприємствах, для яких характерні посилення вимог до швидкості професійного входження працівника в роботу, поглиблення психоемоційних, когнітивних навантажень, поширені традиційні практики адаптації персоналу все меншою мірою забезпечують її результативність, оскільки переважно не враховуються індивідуальні особливості нового працівника, зокрема, його когнітивні характеристики, психологічний стан, досвід адаптації, реагування на організаційне середовище тощо.

Трансформація моделей управління, цифровізація, перехід від лінійних траєкторій розвитку кар'єри та жорстких посадових інструкцій у бік гнучких, людиноцентрованих практик управління персоналом, дефіцит людського капіталу, міграційні процеси та психоемоційне виснаження працівників формують потребу у переосмисленні адаптації як складного багаторівневого процесу інтеграції людини в організаційне середовище. Особливої актуальності зазначене вище набуває для аграрних підприємств, діяльність яких характеризується технологічною інтенсифікацією, зростанням ролі знань, когнітивних і адаптаційних здібностей працівників, їхнім дефіцитом, міграційними та Євроінтеграційними процесами.

Дисертаційне дослідження Лемещука Руслана Володимировича виконувалося упродовж 2023-2026 рр. у межах підготовки здобувача ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент». У зазначений період здобувач навчався в аспірантурі Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини, а з 01.04.2026 р. продовжив підготовку в

Уманському національному університеті за освітньо-науковою програмою «Менеджмент» третього рівня вищої освіти в порядку поновлення відповідно до наказу ректора № 1306 д/ф від 31.03.2026 р.

У межах науково-дослідної теми Уманського національного університету «Концептуальні засади та механізми формування ефективних систем менеджменту, організації зовнішньоекономічної діяльності та логістики в умовах структурних трансформацій економіки України»» (номер державної реєстрації 0111U010418), здобувачем розкрито теоретичні положення системи адаптації персоналу, обґрунтовано та розроблено науково-методичний підхід до управління системою адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, розроблено структурно-логічну модель механізму її формування, розроблено практичні рекомендації щодо здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу малими агропідприємствами в сучасних умовах господарювання.

2. Мета дисертаційного дослідження полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління системою адаптації персоналу, розроблені прикладних напрямів та механізмів її удосконалення, з урахуванням особливостей підприємств аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети у дисертаційній роботі послідовно вирішено такі завдання: уточнено понятійно-категоріальний апарат управління системою адаптації персоналу, а саме – удосконалено визначення понять «система адаптації персоналу» та «управління системою адаптації персоналу»; узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до формування системи адаптації на підприємствах; структуровано та обґрунтовано концептуальні засади управління системою адаптації персоналу; проаналізовано тенденції розвитку аграрного сектору як умови формування та розвитку системи адаптації персоналу; здійснено компаративний аналіз особливостей формування систем адаптації персоналу, досліджено існування взаємозв’язків між фінансово-господарськими показниками діяльності досліджуваних підприємств та формуванням системи адаптації персоналу; розроблено механізм оцінювання ефективності системи адаптації персоналу; досліджено глобальні та національні тренди, які впливають на формування системи адаптації персоналу, на основі чого визначені найбільш значущі за впливом орієнтири, які визначають функціонування та розвиток системи адаптації персоналу; розроблено структурно-логічну модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту; розроблено прикладну модель оптимального вибору системи адаптації персоналу для малих агропідприємств.

3. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій. Дисертаційне дослідження Лемещука Руслана Володимировича відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості та достовірності одержаних результатів. Чітке визначення об’єкта і предмета дослідження, логічне формулювання мети та послідовне вирішення поставлених завдань забезпечили комплексне розкриття теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства.

Обґрунтованість наукових положень і висновків забезпечується використанням широкої та різноманітної інформаційної бази, до якої увійшли статистичні та аналітичні дані Державної служби статистики України, Національного банку України, інтернет-ресурси, бази знань аналітично-дослідницьких центрів, міжнародних організацій, наукові статті, матеріали конференцій.

Теоретико-методологічну основу дослідження становлять положення сучасної економічної теорії, менеджменту, теорії управління людськими ресурсами, нейроменеджменту та системного аналізу.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема методи аналізу та синтезу для дослідження теоретичних засад адаптації персоналу, системного підходу для розгляду адаптації персоналу як комплексної управлінської системи, порівняльного аналізу для дослідження практик формування систем адаптації персоналу.

На основі економетричного моделювання встановлено статистично значущий зв'язок між фінансово-господарськими характеристиками підприємств і передумовами формування ефективної системи адаптації персоналу. Методи експертного оцінювання, аналізу та синтезу застосовано під час дослідження стану управління системою адаптації персоналу на агропідприємствах України та оцінювання ефективності її функціонування.

Методи систематизації та причинно-наслідкового аналізу використано для дослідження впливу сучасних глобальних і національних трендів на формування системи адаптації персоналу та визначення напрямів її розвитку.

Структурно-логічне моделювання, аналіз та синтез, метод наукової абстракції застосовано для розроблення механізму удосконалення управління системою адаптації персоналу та обґрунтування підходів до розвитку системи адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту. Методи багатокритеріального аналізу та моделювання використано для розроблення моделі оптимального вибору системи адаптації персоналу. Методи наукового узагальнення, систематизації та логічного аналізу застосовано для інтерпретації результатів дослідження, формулювання теоретичних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій.

4. Наукова новизна одержаних результатів проведених досліджень. Наукова новизна результатів дослідження полягає у розвитку теоретичних положень системи адаптації персоналу, обґрунтуванні та розроблені науково-методичного підходу до управління системою адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту, розроблені структурно-логічної моделі механізму її формування, розроблені практичних рекомендацій щодо здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу малими агропідприємствами в сучасних умовах господарювання.

У роботі вперше запропоновано авторське подання поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» як напряму розвитку управління системою адаптації персоналу, що передбачає інтеграцію досягнень нейронаук у контур управління адаптацією персоналу, що дозволяє підвищити

результативність інтеграції працівників у діяльність підприємства та сформувати позитивний досвід їхньої адаптації.

Вдосконалено науково-практичний підхід до адаптації персоналу підприємств через розроблення структурно-логічної моделі механізму адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту, що, на відміну від наявних, передбачає реалізацію комплексу специфічних складових адаптації, серед яких: управління когнітивним навантаженням нового працівника, управління його психоемоційним станом, управління умовами адаптації, управління соціалізацією, управління підкріпленням.

Удосконалено підхід до управління системою адаптації персоналу з урахуванням досліджених глобальних та національних трендів впливу, до оцінювання системи адаптації персоналу з використанням розробленого інтегрального показника, який агрегує чотири ключові суб-показники: досягнення рівня нормативної продуктивності, утримання нових працівників, досвід нового працівника та якість його роботи. На відміну від інших підходів, пропонована модель дозволяє розрахувати скоригований інтегральний показник ефективності системи адаптації, поєднуючи оцінку ефективності системи адаптації з об’єктивним фінансовим контекстом її функціонування через коефіцієнт фінансових умов, розрахований на основі досліджених предикторів системи адаптації персоналу. Такий підхід забезпечує оцінку якості менеджменту системи адаптації, дозволяючи ідентифікувати випадки ефективного управління за несприятливих фінансових умов та, навпаки, неефективного – за наявності ресурсів для формування, розвитку та удосконалення системи адаптації.

Удосконалено теоретико-методичний підхід до побудови системи адаптації як гетерогенної та такої, яка значною мірою залежить від інституційних характеристик компанії, доведено існування статистично значущого зв'язку між фінансово-господарськими показниками діяльності та передумовами формування ефективної системи адаптації персоналу.

Удосконалено практичний підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств на основі методу багатокритеріального аналізу, що дозволяє здійснювати вибір з чотирьох альтернатив («традиційної» системи адаптації, «діджитальної», «гібридної» та системи адаптації, базованої на засадах нейроменеджменту) оптимальну та забезпечує ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

Набули подальшого розвитку: сутнісні характеристики, понятійні межі поняття «управління системою адаптації персоналу», яке пропонується розглядати як комплекс цілеспрямованих, впорядкованих, здійснюваних систематичних управлінських дій, скерованих на забезпечення функціонування сукупності взаємопов'язаних, взаємозалежних, взаємозумовлених елементів системи адаптації персоналу, які об’єднані спільними цілями адаптації нових працівників та забезпечення кадрового потенціалу підприємства; теоретико-методичні засади управління системою адаптації персоналу агропідприємств, які враховують сучасні глобальні та національні тренди, трансформаційні тенденції

розвитку економічного середовища; наукові підходи до формування та дослідження сучасних практик адаптації персоналу підприємств, які дозволяють визначити напрями їх удосконалення та врахувати індивідуальні особливості працівників у процесі їх інтеграції в організаційне середовище підприємства.

5. Повнота опублікування результатів дисертації та особистий внесок здобувача до наукових публікацій, опублікованих зі співавторами.

Основні положення та результати дослідження опубліковано у 21-ій науковій праці, з них: 8 публікацій в наукових фахових виданнях України, 13 тез доповідей у збірниках матеріалів міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій.

Загальний обсяг публікацій становить 7,3 друк. арк. (особистий внесок автора 6,29 друк. арк.). У публікаціях, підготовлених у співавторстві, чітко визначено особистий внесок Лемещука Р.В. у формування наукових положень, методичних підходів і практичних результатів дисертаційного дослідження.

Повнота оприлюднення результатів дослідження забезпечує їх доступність для наукової спільноти та підтверджує наукову й практичну значущість проведеної роботи у сфері управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства.

6. Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України:

1. Lemeshchuk R. Employee handbook: the essence and significance for the formation of a personnel adaptation system in enterprises. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку».* 2024. № 77. С.80-85. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct77-14.

2. Лемещук Р.В. Нейроменеджмент адаптації персоналу малого агропідприємства. *Економічний простір*. УДУНТ, Дніпро. № 210, 2026. С.174-179. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.174-179.

3. Лемещук Р.В. Оцінювання системи адаптації як підсистеми системи управління персоналом агропідприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №10. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15235264.

4. Лемещук Р. В., Табачук А.Я., Вейдер Т.М. Аналіз інструментів оцінки ефективності системи адаптації персоналу в українському бізнесі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 12. С.404-411. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-404-411.

5. Лемещук Р.В. Поняття адаптації персоналу на підприємствах: онбординг та e-learning, Умань: УДПУ ім. Павла. Тичини, *Економічні горизонти*. 2024. No1(27). С. 111-118. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(28).2024.305861.

6. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації працівників з позиції нейроменеджменту. Умань: *Науковий журнал «Економічні горизонти».* 2024. № 4(29). С. 4-13. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(29).2024.313035

7. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Вплив елементів системи адаптації на продуктивність праці як однієї із характеристик стану використання персоналу агропідприємства. Умань: *Науковий журнал «Економічні горизонти».* 2025. № 2(31). С. 20-28. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.327435. (Особистий внесок здобувача: систематизовано та проаналізовано результати

проведеного дослідження метрик, які використовують підприємства АПК для оцінювання стану використання персоналу та здійснення бенчмаркінгу, досліджено зв'язок між елементами системи адаптації персоналу та продуктивністю праці нових працівників; проведено кореляційний аналіз із розрахунком коефіцієнтів кореляції Пірсона).

8. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Формування системи адаптації персоналу агропідприємства на основі причинно-наслідкового аналіз галузевих трендів. *Науковий журнал «Економічні горизонти».* № 2(35), 2026. С.16-25. DOI: 10.31499/2616-5236.2(35).2026.356825. (Особистий внесок здобувача: досліджено, систематизовано, проаналізовано тренди, які одночасно змінюють виробничі практики і поведінкові моделі працівників, розроблено концептуальні орієнтири системи адаптації персоналу агропідприємства).

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

9. Lemeshchuk R. Neuromanagement of personnel adaptation as a managerial approach. New York Global Science Conference 2026: proceedings of the *International scientific and practical conference*. New York, USA. March 6-8, 2026. P. 27-31.

10. Lemeshchuk R. Managerial implications of neuromanagement of personnel adaptation. Innovative Research in Science and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference. *International Scientific Unity*. Brussels, Belgium. April 1-3, 2026. P.203-205. DOI 10.70286/ISU-01.04.2026.011.

11. Lemeshchuk R., Podzihun S. Neuromanagement tools for personnel adaptation in agricultural enterprises: cognitive modelling of a new employee's professional future. *Логістичний менеджмент: проблеми, перспективи та геостратегічні вектори розвитку*: збірник матеріалів VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 23 квітня 2026 р. Уманський національний університет, Умань: ВПЦ «Візаві», 2026. С.117-120. (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано роль та перспективи подальшого розвитку положень нейроменеджменту адаптації персоналу шляхом дослідження особливостей когнітивного моделювання професійного майбутнього нового працівника як інструменту нейроменеджменту адаптації персоналу).

12. Lemeshchuk R. Decision-making in the optimal selection of a personnel adaptation system for small agricultural enterprises. *Наука. Освіта. Молодь*: зб. матеріалів XIX Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: «Візаві», 2026. С.23-25.

13. Lemeshchuk R. Selecting the personnel adaptation system in small agricultural enterprises: decision-making criteria. Advanced Technologies in Scientific Research: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 4th International *Scientific and Practical Conference. International Scientific* Unity. Rotterdam, Netherlands. May 13-15, 2026. P.484-486.

14. Лемещук Р. В. Проблеми адаптації персоналу на підприємствах та шляхи їх вирішення. *Актуальні дослідження суспільних наук*: матеріали X Всеукр. наук. конф. МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Черкаський

нац. ун-т імені Богдана Хмельницького [та ін. ; [голов. ред. А. Л. Бержанір ; редкол.: Я. М. Балановський, В. І. Пархета]. Умань: Візаві, 2024. С.23-27.

15. Лемещук Р.В. Сучасні підходи до адаптації персоналу: мікронавчання як відповідь на когнітивні та бізнес-виклики. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки*: матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.]; [голов. ред. М.А. Слатвінський; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань: УДПУ. С.189-192.

16. Лемещук Р.В. Удосконалення процесу адаптації персоналу з позиції нейроменеджменту: усунення внутрішніх бар'єрів, які можуть виникнути у нового працівника на перших етапах його інтеграції в нову компанію. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України*: матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 07-08 лист. 2024 р./М–во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун–т. Кропивницький: ЦНТУ. 2024. С.332-334.

17. Лемещук Р.В. Управління системою адаптації персоналу на підприємствах. Матеріали міжнародної наукові конференції *Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science*. Futurity Research Publishing. Лодзь. 2023. С.13-18.

18. Лемещук. Р.В. Значимі елементи системи адаптації персоналу агропідприємства: результати емпіричного дослідження. *Наука. Освіта. Молодь*: збірник матеріалів XVIII Всеукр. наук. конф. студентів та молодих науковців (Умань, 15 квітня 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини; за ред. О. І. Безлюдного; [редкол.: О. Д. Балдинюк, О. В. Браславська, Т. В. Григоренко та ін.]. Умань: Візаві. 2025. С.164-166.

19. Лемещук Р.В. Предиктори системи адаптації персоналу в агропідприємствах України. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки:* матеріали XII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 12 лист. 2025 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти. Голов. ред. М. А. Слатвінський; редкол.: І. А. Бержанір, Н. І. Гвоздєй. Умань: Візаві. 2025. С 161-163.

20. Подзігун С.М., Лемещук Р.В. Роль процесу адаптації працівників у підвищенні результативності використання кадрового потенціалу аграрного підприємства. *Стратегічні перспективи туристичної та готельно-ресторанної індустрії в Україні: теорія, практика та інновації розвитку*: збірник матеріалів Всеукр. наук.-прак. інт.-конф. 30 жовтня 2025 р. Умань: ВПЦ «Візаві». 2025. С. 440-442. (Особистий внесок здобувача: досліджено та узагальнено коефіцієнти кореляції між елементами системи адаптації нового персоналу та продуктивністю їхньої праці).

21. Подзігун С. М., Лемещук Р. В. Вплив системи адаптації персоналу на ефективність використання трудового потенціалу аграрного підприємства. *Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України:* матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кропивницький, 06-07 лист. 2025

р./М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. Ун-т. Кропивницький: ЦНТУ. 2025. С. 201-202. (Особистий внесок здобувача: досліджено та систематизовано сукупність показників, які застосовують для оцінювання стану використання персоналу сучасного агропідприємства).

7. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації. Результати дисертаційного дослідження мають вагоме теоретичне та практичне значення. Практичне значення результатів дисертаційного дослідження полягає у можливості використання розроблених методичних підходів, управлінських рішень та висновків для удосконалення управління системою адаптації персоналу агропідприємств, підвищення ефективності використання людського капіталу. Використання методичного підходу до оцінювання ефективності системи адаптації персоналу дозволяє підприємствам здійснювати комплексну оцінку стану адаптаційних процесів, ідентифікувати проблемні аспекти функціонування системи адаптації та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо її удосконалення. Пропонований підхід до здійснення оптимального вибору системи адаптації персоналу покликаний забезпечити ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах обмежених ресурсів.

Введення в науковий дискурс поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» формує для підприємств нову управлінську парадигму – істотно розширює межі розуміння адаптації як HR-процедури, створюючи основу для системного проєктування комплексних людиноцентрованих програм адаптації та формування позитивного досвіду інтеграції працівника в організаційне середовище, з урахуванням його можливостей та обмежень.

Розроблена модель механізму формування адаптації персоналу агропідприємства на засадах нейроменеджменту та управлінські рекомендації щодо формування системи адаптації персоналу на засадах нейроменеджменту спрямовані на врахування нейробіологічних особливостей працівників у процесі їхньої інтеграції в організаційне середовище підприємства, що сприяє підвищенню ефективності адаптаційних процесів. Модель оптимального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств може бути використана менеджментом підприємств для обґрунтованого вибору оптимальної організації адаптаційних процесів, що дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень у сфері адаптації персоналу.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності агропідприємств та підприємств інших галузей для удосконалення підходів до управління системою адаптації персоналу, у діяльності консалтингових компаній під час розроблення комплексних програм адаптації персоналу, а також у навчальному процесі закладів вищої освіти (викладання дисциплін з менеджменту, управління персоналом та організаційної поведінки).

Основні положення, висновки та результати дисертаційної роботи впроваджено у практичну діяльність: ТОВ «Фенікс ГрінОйл», ТОВ «Агроресурс А», відділу агропромислового розвитку, екології та взаємодії з органами місцевого самоврядування Уманської районної державної адміністрації Черкаської області, ТОВ «Латагроінвест», ТОВ «НПЦ Україна», ТОВ «НПЦ Сервіс».

Результати досліджень впроваджено в освітній процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти за спеціальностями 073 Менеджмент, 075 Маркетинг Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини в період з 2024 по 2025 р. (довідка про впровадження результатів дисертаційного дослідження № 2068/01 від 30.12.2025).

8. Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційне дослідження Лемещука Р.В. виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності, норм наукової етики та вимог законодавства у сфері авторського права. За результатами змістовного експертного оцінювання дисертації та аналізу звіту подібності не виявлено ознак академічного плагіату. Використані наукові положення, статистичні матеріали та результати інших авторів супроводжуються належними посиланнями на відповідні джерела.

У дисертації забезпечено належне використання раніше оприлюднених власних наукових результатів здобувача. Наукові публікації, зараховані за темою дисертації, відповідають вимогам щодо обґрунтованості результатів, дотримання принципів академічної доброчесності, відсутності самоплагіату та визначення особистого внеску здобувача у працях, виконаних у співавторстві, відповідно до пункту 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами).

Результати експертного оцінювання засвідчують самостійність виконаного дослідження та належний рівень дотримання здобувачем академічної доброчесності. Порушень, які перешкоджали б подальшому розгляду дисертації та її представленню до захисту в разовій спеціалізованій вченій раді, не встановлено.

9. Характеристика структури дисертації, її мови та стилю викладення. Дисертаційна робота Лемещука Руслана Володимировича є цілісним, логічно вибудуваним і структурно виваженим науковим дослідженням, у якому послідовно поєднано теоретичні узагальнення, аналітичне оцінювання та прикладні рекомендації щодо управління системою адаптації персоналу, з урахуванням завдань та особливостей її формування на підприємствах аграрного сектору. Обрана структура дисертації відповідає меті та завданням дослідження і забезпечує логічний перехід від розкриття теоретичних засад адаптивного управління до оцінювання передумов формування відповідного механізму та розроблення практичної моделі його впровадження.

Зміст дисертації сформовано за принципом послідовного нарощування наукових результатів. У першому розділі розкрито теоретичні засади дослідження системи адаптації персоналу на підприємствах, досліджено генезис і категоріальний апарат управління адаптацією персоналу в системі менеджменту, узагальнено сучасні підходи до формування відповідної системи та обґрунтовано концептуальні засади управління нею. У другому розділі здійснено аналіз сучасних тенденцій розвитку аграрного сектору України,

проведено компаративне оцінювання особливостей формування систем адаптації персоналу агропідприємств, а також досліджено стан управління системою адаптації персоналу на рівні агропідприємства. У третьому розділі визначено глобальні та національні тренди, що впливають на формування системи адаптації персоналу сучасних агропідприємств, обґрунтовано напрями вдосконалення управління нею на засадах нейроменеджменту та розроблено модель оптимального вибору системи адаптації персоналу для малих агропідприємств. Така побудова забезпечує внутрішню узгодженість дослідження, логічність викладення матеріалу й аргументованість сформульованих висновків.

Мова та стиль викладення дисертаційної роботи відповідають вимогам академічної наукової комунікації. Текст характеризується логічністю, послідовністю, точністю формулювань, належним використанням управлінської, економічної термінології, а також дотриманням норм сучасної української наукової мови. Теоретичні положення, аналітичні результати, методичні підходи та практичні рекомендації викладено науково виважено, системно й доступно для фахівців у сфері менеджменту та управління розвитком підприємств.

Дисертаційна робота Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», подана на здобуття ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент, оформлена відповідно до вимог ДСТУ 3008:2015 «Інформація та документація. Звіти у сфері науки і техніки. Структура та правила оформлювання». Дисертація відповідає вимогам пункту 6, 8 і 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44 (зі змінами). Оформлення дисертаційної роботи відповідає Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017 № 40 (зі змінами).

За структурою, змістовим наповненням, рівнем теоретичного узагальнення та обґрунтованістю висновків дисертаційна робота є завершеним кваліфікованим науковим дослідженням, виконаним на належному теоретико-методичному рівні.

У роботі досліджено теоретико-методичні засади управління системою адаптації персоналу, розроблено прикладні напрямки та механізми її удосконалення, з урахуванням особливостей підприємств аграрного сектору.

10. Дискусійні положення та зауваження щодо дисертації. Дисертаційна робота Лемещука Руслана Володимировича на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах» загалом заслуговує позитивної оцінки. Водночас окремі положення дослідження мають дискусійний характер і потребують додаткового уточнення або ширшого обґрунтування. Наведені зауваження не впливають на загальну наукову цінність, завершеність і практичну значущість роботи, однак окреслюють можливі напрями подальшого розвитку запропонованих автором наукових положень:

1. Запропоноване автором поняття «нейроменеджмент адаптації персоналу» є одним із вагомих результатів дисертаційного дослідження та розширює наукові підходи до управління адаптацією персоналу шляхом інтеграції релевантних положень нейронаук у контур управлінського впливу. Водночас у теоретичній частині роботи доцільно було б детальніше конкретизувати критерії відмежування запропонованого підходу від суміжних та поширених практик управління адаптацією персоналу. Зокрема, подальшого уточнення потребує сукупність ознак, за якими врахування когнітивних, психоемоційних і соціально-поведінкових чинників набуває характеру саме нейроменеджменту адаптації персоналу, а не залишається на рівні загальних HR-практик. Це дало б змогу точніше окреслити зміст запропонованого поняття та визначити межі його застосування в практиці управління адаптацією персоналу.

2. Окремої уваги потребує подальше уточнення умов застосування нейроменеджменту адаптації персоналу в контексті сучасних викликів та повоєнного відновлення, що дало б змогу встановити, які його складові потребують адаптації залежно від трансформацій зовнішнього середовища.

3. Розроблена у третьому розділі модель багатокритеріального вибору системи адаптації персоналу малих агропідприємств із використанням методу TOPSIS має належне методичне обґрунтування та прикладне значення для підтримки управлінських рішень. За результатами моделювання найбільшу відносну близькість до «ідеального» рішення продемонструвала система адаптації персоналу, базована на засадах нейроменеджменту. Водночас доцільно було б детальніше розкрити процедуру адаптації запропонованої моделі до умов конкретного малого агропідприємства. Зважаючи на те, що вагомість критеріїв вибору залежить від ресурсних можливостей, управлінських пріоритетів та обмежень підприємства, перспективним напрямом подальших досліджень може бути уточнення порядку перегляду ваг критеріїв і повторного експертного оцінювання альтернатив залежно від зміни цих умов. Це розширило б можливості практичного застосування моделі як інструменту підтримки контекстно обґрунтованого управлінського вибору системи адаптації персоналу.

4. Запропонований у третьому розділі концепт «нейроменеджменту адаптації персоналу» є вагомим елементом наукової новизни дисертаційного дослідження. Водночас практичне обґрунтування запропонованого підходу могло б бути посилене шляхом порівняльного аналізу особливостей і можливостей його застосування на підприємствах різного масштабу, що дало б змогу повніше визначити межі та умови його практичного застосування залежно від організаційних і ресурсних характеристик підприємства.

5. Розроблений дисертантом інтегральний показник ефективності системи адаптації персоналу є комплексним та інформативним інструментом, що дає змогу поєднати в єдиній оцінці ключові результати адаптації нового працівника. Водночас у роботі доцільно було б ширше розкрити можливості цифровізації та автоматизації його практичного розрахунку, зокрема шляхом інтеграції відповідних показників із корпоративними HRM-системами. Окремої уваги заслуговує можливість формування на цій основі цифрових аналітичних панелей, які забезпечували б регулярний моніторинг динаміки показників адаптації,

порівняння результатів між структурними підрозділами та своєчасне виявлення відхилень, що потребують управлінського реагування. Такий напрям розвитку запропонованого методичного інструментарію міг би посилити його прикладну цінність для сучасних підприємств із високим рівнем цифрової зрілості.

6. Проведене у третьому розділі дослідження глобальних і національних трендів та їх причинно-наслідкових взаємозв'язків є методично обґрунтованим і дало змогу визначити концептуальні орієнтири розвитку системи адаптації персоналу. Водночас, з огляду на високу динамічність і турбулентність зовнішнього середовища, доцільно було б визначити рекомендовану періодичність повторного експертного оцінювання, критерії перегляду складу виявлених трендів, а також умови повторного оцінювання сили їх взаємного впливу та причинно-наслідкової ролі. Це посилило б прикладну цінність запропонованих концептуальних орієнтирів і створило б передумови для їх використання як динамічного інструменту підтримки управлінських рішень у сфері адаптації персоналу.

Наведені зауваження мають переважно дискусійний і рекомендаційний характер, стосуються окремих аспектів подальшого розвитку авторських положень та не змінюють загальної позитивної оцінки дисертаційного дослідження, його наукової новизни, теоретичної обґрунтованості й практичної цінності.

11. Загальний висновок. Дисертаційне дослідження, виконане Лемещуком Русланом Володимировичем на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах», є самостійною завершеною кваліфікаційною науковою працею, у якій вирішено актуальне науково-практичне завдання, що полягає у поглибленні теоретико-методичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства.

Дисертацію викладено логічно, послідовно та відповідно до вимог наукового стилю. У роботі дотримано принципів академічної доброчесності, а основні наукові положення, висновки й рекомендації одержані автором самостійно. Сформульовані положення наукової новизни є обґрунтованими, узгоджуються зі змістом дослідження та відображають його теоретичні, методичні й прикладні результати.

Мету, об'єкт, предмет і завдання дослідження сформульовано чітко, науково коректно та взаємоузгоджено. Поставлені завдання виконано в повному обсязі, що підтверджується поглибленням теоретичних положень щодо розвитку аграрних підприємств і сутності адаптивного управління, удосконаленням методичних засад оцінювання передумов формування відповідного механізму, дослідженням ризиків і чинників нестабільності, розробленням концептуальної моделі, інструментарію та практичної моделі управління системою адаптації персоналу, з урахуванням завдань та особливостей її формування на підприємствах аграрного сектору. Запропоновані результати мають теоретичне і практичне значення та створюють підґрунтя для підвищення гнучкості, стійкості й результативності управління системою адаптації персоналу сучасного підприємства.

Структура та зміст дисертаційної роботи забезпечують повне й системне розкриття обраної теми. Наукові положення, висновки та рекомендації є аргументованими, достовірними й відзначаються належним рівнем наукової новизни. Основні результати дослідження оприлюднено у наукових публікаціях, апробовано під час наукових заходів та впроваджено у практичну діяльність підприємств, що підтверджує їх наукову цінність і прикладну спрямованість.

На підставі аналізу дисертаційної роботи, наукових публікацій, у яких висвітлено її основні результати, а також за результатами розширеного засідання кафедри менеджменту Уманського національного університету (протокол № 9 від 06.11.2026 р.) встановлено, що Лемещук Руслан Володимирович здобув належний рівень теоретичних знань, відповідних умінь, навичок і компетентностей, необхідних для самостійного проведення наукових досліджень за спеціальністю 073 «Менеджмент», а виконана ним дисертаційна робота на тему «Управління системою адаптації персоналу на підприємствах» є завершеною самостійною науковою працею, у якій одержано нові науково обґрунтовані результати, що забезпечують розв'язання актуального наукового завдання у сфері менеджменту та управління розвитком підприємств аграрного сектору.

Дисертаційна робота та наукові публікації, у яких висвітлено основні результати дисертаційного дослідження, відповідають предметній області спеціальності 073 Менеджмент та вимогам п. 6, 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та припинення дії рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 (зі змінами), а дисертаційна робота може бути рекомендована до подання на захист у разовій спеціалізованій вченій раді на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Головуючий на розширеному засіданні
кафедри менеджменту
Уманського національного університету,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту **Олександр ШКОЛЬНИЙ**

Підпис Олександра Школьного
ЗАСВІДЧУЮ
Завідувач канцелярії Уманського національного університету
Вікторія
12.11 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ * УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ * ДЛЯ ДОКУМЕНТІВ 00493787