

РЕЦЕНЗІЯ

**кандидата економічних наук, доцента,
доцента кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу,
декана факультету економіки та управління
Коцура Андрія Семеновича
на дисертаційну роботу Гука Володимира Володимировича
«Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових
підприємств»,
подану на здобуття ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»**

Обґрунтування актуальності теми дисертації, її зв'язок із науковими програмами, темами. Тема дисертації Гука Володимира Володимировича є актуальною насамперед тому, що вона спрямована на вирішення комплексного управлінського завдання: як перетворити людські ресурси промислового підприємства на активний чинник розвитку, цифрової модернізації та стратегічної стійкості. У сучасних умовах промислові підприємства потребують не лише оновлення технологій, а й якісно іншої логіки роботи з персоналом - від адміністративного обліку кадрів до системного управління компетентностями, залученістю, продуктивністю, навчанням і адаптацією працівників.

Наукова значущість обраної теми посилюється тим, що автор поєднує класичні положення управління персоналом із сучасними інструментами HR-менеджменту: HRIS, People Analytics, компетентнісним підходом, ESG-орієнтацією, Kaizen-практиками та системами безперервного професійного розвитку. Ця інтеграція є важливою для промислових підприємств, оскільки їх кадрова політика дедалі більше залежить від цифрової зрілості, здатності утримувати кваліфікованих працівників, швидко оновлювати компетенції персоналу і вимірювати ефективність HR-рішень через конкретні управлінські показники.

Актуальність дослідження також зумовлена наявністю низки невирішених науково-практичних питань: узгодження цифрової і соціально-економічної складових розвитку персоналу, оцінювання результативності інвестицій у людський капітал, адаптації міжнародних HR-практик до умов українських промислових підприємств, формування механізмів кадрової стійкості в умовах

воєнних і посткризових викликів. У цьому контексті дисертація має виразну прикладну спрямованість.

За своїм змістом робота відповідає науковій проблематиці спеціальності 073 «Менеджмент» та пов'язана з дослідженнями у сфері управління людськими ресурсами, стратегічного менеджменту, цифрової трансформації бізнес-процесів і розвитку промислових підприємств.

Особистий внесок дисертанта в отримані наукові результати. Особистий внесок дисертанта Гука В. В. полягає передусім у тому, що в дисертації управління людськими ресурсами розглянуто як повноцінну складову системи менеджменту промислового підприємства. Автор послідовно доводить, що ефективність сучасного промислового виробництва залежить від якості кадрових рішень, рівня компетентностей працівників, здатності підприємства утримувати персонал, розвивати його цифрові навички та інтегрувати HR-процеси у загальну стратегію розвитку.

Самостійність наукового пошуку здобувача простежується у кількох напрямках. По-перше, автор систематизував теоретичні підходи до розуміння людських ресурсів, персоналу, трудових ресурсів і людського капіталу та запропонував власне бачення їх співвідношення. По-друге, у роботі обґрунтовано перехід від фрагментарного управління персоналом до комплексної HR-системи, яка охоплює планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінювання та цифровий супровід кадрових процесів. По-третє, дисертант запропонував практично орієнтований механізм удосконалення управління людськими ресурсами, побудований навколо HRIS, People Analytics, розвитку персоналу, ESG-підходів і культури безперервного вдосконалення.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна. Обґрунтованість наукових положень підтверджується логікою побудови дослідження: від теоретичного аналізу категоріального апарату та еволюції HRM - до оцінювання стану промислових підприємств і подальшого формування прикладних рекомендацій. Автор використовує достатній набір методів дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняльний метод, логічне

узагальнення, статистичний аналіз, метод групувань, структурно-функціональний підхід і моделювання. Це дозволило не лише описати наявні проблеми, а й запропонувати інструменти їх управлінського вирішення.

Достовірність результатів забезпечується залученням широкої інформаційної бази, зокрема статистичних даних, аналітичних матеріалів, нормативних джерел, публікацій українських і зарубіжних науковців, а також матеріалів промислових підприємств. Важливо, що дисертант не зводить дослідження до декларативних тверджень про значущість людських ресурсів, а намагається показати їх зв'язок із конкретними показниками діяльності підприємств: продуктивністю праці, плинністю кадрів, ефективністю HR-витрат, інвестиціями у персонал, рівнем цифрової та організаційної зрілості.

Ступінь наукової новизни результатів дисертаційного дослідження. Наукова новизна дисертації Гука В. В. визначається тим, що автор запропонував цілісне бачення управління людськими ресурсами промислового підприємства як інтегрованої системи, пов'язаної зі стратегічним менеджментом, цифровими технологіями, розвитком компетентностей і підвищенням організаційної стійкості.

До найбільш істотних елементів наукової новизни доцільно віднести:

- поглиблення теоретичного розуміння людських ресурсів підприємства як сукупності професійного, мотиваційного, цифрового, соціального та адаптаційного потенціалу працівників;
- розвиток підходу до управління людськими ресурсами як багатоаспектної управлінської концепції, що поєднує стратегічний, соціально-психологічний, культурологічний і економічний виміри кадрової політики підприємства;
- розроблення системи показників результативності HR-системи промислового підприємства, яка дозволяє пов'язати кадрові процеси з продуктивністю праці, кадровою стабільністю, ефективністю витрат на персонал і загальними результатами діяльності підприємства;
- обґрунтування компетентнісного підходу до оцінювання людських ресурсів, у якому враховано не лише формальні професійні характеристики

працівників, а й цифрові, поведінкові та інноваційні компетентності;

- систематизацію міжнародних практик управління людськими ресурсами та визначення можливостей їх адаптації до умов українських промислових підприємств;

- формування удосконаленого механізму управління людськими ресурсами, побудованого на поєднанні HRIS, People Analytics, програм розвитку персоналу, ESG-орієнтованих практик і Kaizen-підходу;

- подальший розвиток наукових положень щодо цифровізації HR-процесів як інструменту підвищення адаптивності, інноваційності та конкурентоспроможності промислових підприємств.

Отже, наукова новизна дисертаційного дослідження є достатньо вираженою і полягає у формуванні прикладної логіки модернізації управління людськими ресурсами. Особливо позитивним є те, що автор пов'язує наукові положення з реальними потребами промислових підприємств, для яких кадрова стійкість, цифрова готовність і розвиток компетентностей набувають стратегічного значення.

Повнота опублікування основних положень дисертації. Основні положення і висновки дисертації опубліковано у 9 наукових працях, у тому числі: 6 статей у наукових фахових виданнях України, що включені до міжнародних наукометричних баз, 3 публікації у збірниках тез доповідей конференцій.

Теоретична та практична значущість отриманих результатів дослідження. Теоретична цінність дисертації Гука В. В. визначається тим, що автор запропонував не вузьке кадрове бачення проблеми, а ширшу управлінську рамку, у якій людські ресурси розглядаються як чинник економічної результативності, цифрової готовності та стратегічної стійкості промислового підприємства. Такий підхід є важливим для розвитку сучасної теорії менеджменту, оскільки дозволяє відійти від сприйняття персоналу як об'єкта адміністрування і перейти до розуміння працівника як носія компетентностей, інноваційного потенціалу та організаційної цінності.

До теоретично значущих результатів слід віднести поглиблення змісту

категорій «людські ресурси», «управління людськими ресурсами», розвиток системно-структурної моделі HR-менеджменту промислового підприємства, а також обґрунтування зв'язку між кадровими процесами, цифровізацією, компетентнісним розвитком і результативністю підприємства. Дисертація також розширює наукові уявлення про можливості адаптації міжнародних HR-практик до українського промислового середовища.

Практична значущість роботи полягає в її орієнтації на реальні управлінські потреби підприємств. Автор не обмежується загальними рекомендаціями щодо «покращення роботи з персоналом», а пропонує конкретні напрями модернізації HR-системи: цифрові платформи управління персоналом, HR-аналітику, розвиток soft skills, дуальну освіту, наставництво, ESG і well-being-практики, систему пропозицій, Kaizen та інші інструменти безперервного вдосконалення.

Прикладний потенціал дослідження полягає також у можливості використання запропонованої системи показників для оцінювання ефективності управління людськими ресурсами. Така система дає змогу підприємствам переходити від інтуїтивних кадрових рішень до більш вимірюваного управління, у якому враховуються продуктивність праці, плинність кадрів, ефективність витрат на персонал, розвиток компетентностей і рівень кадрової стабільності.

Результати дисертації можуть бути корисними для керівників промислових підприємств, HR-служб, галузевих асоціацій, роботодавців, органів місцевого управління, а також закладів вищої освіти під час оновлення навчально-методичного забезпечення управлінських дисциплін. Наявність довідок про впровадження підтверджує, що результати дослідження мають реальне практичне значення.

Оцінка структури дисертації, мови та стилю викладення матеріалу. Композиційно дисертація побудована вдало: кожний розділ виконує окрему дослідницьку функцію і водночас працює на загальну логіку роботи. Спочатку автор формує теоретичну рамку дослідження, уточнює зміст базових понять і розкриває еволюцію підходів до управління людськими ресурсами. Потім

переходить до аналізу реального стану промислових підприємств, кадрових проблем, плинності персоналу, продуктивності праці та цифрової готовності HR-процесів. Завершальний розділ має прикладний характер і містить авторське бачення модернізації системи управління людськими ресурсами.

Позитивним є те, що у дисертації простежується перехід від проблеми до інструменту, від аналітичного спостереження - до управлінського рішення. Це робить структуру роботи внутрішньо завершеною. Висновки до розділів узгоджені з їх змістом, а загальні висновки відображають основні результати дослідження.

Стиль викладення є науковим, достатньо аргументованим і професійно орієнтованим. Автор використовує сучасний понятійний апарат менеджменту, зокрема категорії HR-менеджменту, цифрової трансформації, компетентнісного управління, HR-аналітики, ESG та організаційної стійкості. Текст дисертації загалом читається як цілісне дослідження, а не як механічне поєднання окремих фрагментів.

Ілюстративний і табличний матеріал є доречним та функціональним. Наявність 31 таблиці, 21 рисунка, 174 джерел і додатків свідчить про належну інформаційну насиченість роботи. У цілому структура дисертації, її мова та стиль викладення відповідають академічним вимогам і забезпечують достатньо повне розкриття теми дослідження.

Відсутність (наявність) порушень академічної доброчесності. Аналіз змісту дисертаційної роботи та наукових публікацій Гука Володимира Володимировича свідчить про належне дотримання автором вимог академічної доброчесності. Під час підготовки дослідження коректно використано наукові джерела, нормативно-правові документи та інші інформаційні матеріали, а всі запозичення супроводжуються належними бібліографічними посиланнями відповідно до чинних вимог академічного цитування й законодавства України у сфері охорони авторського права.

Результати перевірки рукопису із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення підтверджують належний рівень оригінальності тексту. Проведений аналіз не виявив ознак академічного плагіату, фабрикації,

фальсифікації або інших порушень, що могли б поставити під сумнів самостійність виконання дослідження чи достовірність отриманих наукових результатів.

Дискусійні положення та зауваження. Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича є завершеним самостійним науковим дослідженням, у якому на належному теоретико-методологічному рівні вирішено актуальне наукове завдання, пов'язане з удосконаленням управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств. Робота характеризується цілісністю авторської концепції, логічною послідовністю викладу матеріалу, обґрунтованістю основних положень і практичною спрямованістю отриманих результатів.

Разом із тим дисертація не позбавлена окремих дискусійних моментів. Деякі положення потребують більш ґрунтовної аргументації або додаткового пояснення, а в оформленні роботи трапляються окремі редакційні й технічні неточності. Водночас зазначені зауваження мають переважно рекомендаційний характер, не стосуються принципових результатів дослідження та не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації, її наукову новизну, теоретичне значення і практичну цінність.

1. У табл. 2.4 на с. 90 наведено динаміку інноваційного розвитку промислових підприємств. Водночас дискусійним залишається питання, яким саме чином зниження інноваційної активності кількісно впливає на HR-систему, розвиток компетентностей і кадрову стабільність.

2. На с. 112-114 та в табл. 2.10-2.11 автор пов'язує зростання звільнень із заборгованістю із заробітної плати, недостатнім її розміром і воєнними діями. Водночас причинно-наслідковий зв'язок між цими факторами потребував би додаткового підтвердження, наприклад через опитування працівників або експертні оцінки.

3. У підрозділі 3.1, с. 143-153, автор аналізує міжнародні HR-практики, зокрема HRIS, People Analytics, ESG, well-being, Kaizen. Було б доречно чіткіше визначити, які з цих інструментів можуть бути впроваджені короткостроково, а які потребують довшої організаційної та фінансової підготовки.

4. У табл. 3.3-3.4 на с. 177-179 прогнозування ефектів від упровадження інноваційних HR-технологій виглядає переконливо як модельний сценарій, однак доцільно було б окремо зазначити його умовний характер і межі застосування в реальній практиці промислових підприємств.

Проте, незважаючи на дискусійні моменти, відзначимо, що вони не мають істотного впливу на отримані результати дослідження та не зменшують його прикладного значення.

Загальний висновок. Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» за своїм змістом і структурою є завершеним самостійним науковим дослідженням. Відповідає спеціальності 073 «Менеджмент», 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 і доповненнями від 03 квітня 2019 р. № 283), Вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, її автор - Гук Володимир Володимирович - заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу,
декан факультету економіки та управління
Західноукраїнського національного університету

Андрій КОЦУР

