

*Голові разової спеціалізованої
вченої ради ДФ 58.082.134
Західноукраїнського національного університету д.е.н., професору
Надвиничному С.А.*

ВІДГУК
офіційного опонента
доктора економічних наук, професора, завідувача кафедри менеджменту
організацій Одеського національного економічного університету
Кузнецової Інни Олексіївни
на дисертацію Гука Володимира Володимировича
«Управління людським ресурсами в системі менеджменту промислових
підприємств»
подану на здобуття ступеня доктора філософії
у галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 «Менеджмент»

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

Тема дисертаційного дослідження, присвяченого управлінню людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств, є своєчасною і надзвичайно актуальною в умовах сучасної трансформації економіки України. Структурна модернізація промисловості, цифровізація виробничих процесів, розвиток технологій Індустрії 4.0, а також наслідки повномасштабної війни істотно змінюють вимоги до системи управління підприємствами. За цих умов саме людські ресурси стають визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості промислових підприємств.

Особливого значення набуває формування сучасної системи управління людськими ресурсами, яка поєднує стратегічні підходи до розвитку персоналу на засадах компетентнісного підходу та цифрові HR-технології. Водночас українські промислові підприємства функціонують в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, що спричинено демографічними втратами, зростанням вимог до професійних і цифрових компетентностей працівників. Такі виклики потребують переосмислення традиційних підходів та впровадження сучасних

моделей управління людськими ресурсами.

У цьому контексті дисертаційне дослідження є актуальним як з наукової, так і з практичної точок зору, оскільки спрямоване на розвиток теоретико-методичних засад управління людськими ресурсами промислових підприємств, удосконалення механізмів їх функціонування, адаптацію кращих міжнародних практик і формування сучасної системи HR-менеджменту із застосуванням інноваційних технологій, що повною мірою відповідає сучасним тенденціям розвитку промислового сектору України.

Актуальність дисертаційної роботи Гука Володимира Володимировича підтверджує те, що вона підготовлена у рамках виконання науково-дослідної роботи Західноукраїнського національного університету за темою «Інноваційні підходи до управління персоналом у контексті подолання просторової асиметрії туристичної галузі» (державний реєстраційний номер 0125U004057).

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Зміст дисертаційної роботи, її логічно побудована структура, значний обсяг опрацьованих наукових джерел, використання сучасної статистичної бази, нормативно-правових актів, праць вітчизняних і зарубіжних учених, а також застосування комплексу взаємодоповнюючих наукових підходів і методів дослідження дають підстави стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки та практичні рекомендації є достатньо обґрунтованими, логічно послідовними та достовірними. Представлені результати свідчать про самостійний характер виконаного дослідження, внутрішню узгодженість усіх його структурних елементів і належний рівень наукової аргументації.

Методологічну основу дисертації становлять системний, процесний, функціональний і компетентнісний підходи, що забезпечили комплексне дослідження процесів формування, розвитку і ефективного використання людських ресурсів промислових підприємств. Для реалізації поставленої мети

та виконання визначених завдань автором використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Зокрема, методи індукції, дедукції та наукової абстракції застосовано під час уточнення сутності поняття «людські ресурси підприємства», визначення його співвідношення з категоріями «персонал», «трудові ресурси» та «людський капітал» (підрозділ 1.1). Методи аналізу, синтезу, узагальнення і логічного моделювання використано при дослідженні концептуальних засад управління людськими ресурсами, еволюції наукових підходів та трансформації ролі HR-менеджменту в системі управління підприємством (підрозділи 1.2–1.3).

Статистичний, порівняльний і економіко-аналітичний методи застосовано під час аналізу сучасного стану розвитку промислових підприємств України, оцінювання кількісних і якісних характеристик людських ресурсів та виявлення тенденцій їх розвитку в сучасних умовах функціонування промислового сектору (підрозділи 2.1–2.2). Методи інтегрального оцінювання, групування, систематизації і порівняльного аналізу використано для формування інтегрованого компетентнісного підходу до оцінювання людських ресурсів підприємств і визначення рівня їх кадрового потенціалу (підрозділ 2.3).

Методи порівняльного аналізу міжнародного досвіду, моделювання, структурно-функціонального проектування та наукового узагальнення покладено в основу розроблення удосконаленого механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств, формування сучасної системи HR-менеджменту із застосуванням інноваційних технологій та обґрунтування напрямів її практичної імплементації у діяльність промислових підприємств України (підрозділи 3.1–3.3).

Комплексне застосування зазначених підходів і методів дослідження забезпечило високий рівень достовірності отриманих результатів, їх наукову аргументованість, практичну цінність та відповідність поставленим у дисертаційній роботі меті й завданням.

Зміст дисертаційної роботи, її структура та наявність елементів наукової новизни.

Дисертаційна робота містить вступ, три розділи, дев'ять підрозділів, загальні висновки, список використаних джерел. Повний обсяг дисертації складає 222 сторінок, у тому числі сторінок основного тексту 202 сторінки, 31 таблиці, 21 рисунок і список літератури з 174 найменувань, 4 додатків.

Особливої уваги і позитивної оцінки заслуговують наукові результати, отримані автором у процесі дослідження, серед яких доцільно відзначити такі:

- розроблення прикладного механізму удосконалення управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах структурних зрушень і технологічного оновлення. (підрозділ 3.2);

- інтегрований компетентнісний підхід до оцінювання людських ресурсів промислових підприємств, який базується на комплексному врахуванні професійних, управлінських, цифрових та особистісних компетентностей працівників, забезпечує всебічне оцінювання кадрового потенціалу підприємства та створює методичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо розвитку людських ресурсів (підрозділ 2.3);

- авторське трактування сутності категорії «людські ресурси підприємства», у якому, на відміну від існуючих підходів, людські ресурси розглядаються не лише як сукупність працівників або носіїв трудового потенціалу, а як стратегічний ресурс підприємства, що поєднує професійні знання, компетентності, творчий потенціал, здатність до інноваційного розвитку та адаптації, формуючи основу довгострокової конкурентоспроможності підприємства (підрозділ 1.1);

- методичний підхід до оцінки ефективності управління персоналом, в якому, на відміну від існуючих, введено систему показників результативності HR-діяльності - плинність кадрів, кваліфікаційна структура, продуктивність праці, рівень розвитку компетенцій, узгоджених із фінансовими і виробничими результатами підприємства.

Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях.

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.

Таким чином, повнота апробації та опублікування основних результатів дисертаційного дослідження Гука Володимира Володимировича на тему «Управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» свідчить про належний рівень їх наукової обґрунтованості, достовірності та відповідності вимогам академічної доброчесності.

Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики.

Одержані Гуком Володимиром Володимировичем наукові результати мають вагоме теоретичне та практичне значення. Розроблені в дисертації теоретичні положення, науково-методичні підходи та практичні рекомендації доведені до рівня прикладних управлінських інструментів, придатних для використання в діяльності промислових підприємств. Запропонований механізм удосконалення системи управління людськими ресурсами може бути використаний під час формування кадрової політики підприємств, стратегічного планування потреб персоналу, удосконалення процедур добору, оцінювання, розвитку й професійного навчання працівників. Водночас його практична цінність полягає у можливості застосування галузевими об'єднаннями та роботодавцями при розробленні корпоративних моделей компетентностей, запровадженні систем безперервного професійного розвитку персоналу та вдосконаленні сучасних механізмів мотивації людських ресурсів.

Практична значущість результатів дисертаційної роботи підтверджується їх впровадженням у діяльність ТОВ «ДАРТ», де розроблені автором рекомендації використано для вдосконалення системи управління людськими ресурсами підприємства, а також Управління стратегічного розвитку міста

Тернопільської міської ради (довідка про впровадження № 41/2 від 12 травня 2026 року), що засвідчує можливість використання запропонованих підходів не лише у виробничому секторі, а й у сфері публічного управління. Крім того, отримані результати мають належну науково-методичну цінність і можуть бути використані у подальших дослідженнях проблематики управління людськими ресурсами, а також у процесі підготовки фахівців за спеціальністю «Менеджмент»

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації

Позитивно оцінюючи науковий рівень, логіку побудови та практичну спрямованість дисертаційної роботи Гука Володимира Володимировича, доцільно висловити окремі дискусійні зауваження і побажання, які не знижують загальної позитивної оцінки дослідження, однак можуть бути враховані автором у подальших наукових дослідженнях:

1. У підрозділі 1.2 (с. 35-56) автором проведено ґрунтовну теоретико-методологічну роботу та систематизовано значний масив елементів системи управління людськими ресурсами: визначено ключові завдання, принципи, функції, етапи кадрового процесу, а також узагальнено сучасні інструменти підбору, оцінювання та навчання персоналу (Таблиці 1.5, 1.6, 1.7, 1.8). Усі перелічені елементи викладені послідовно-описово, що дещо розпорошує сприйняття їх як єдиної цілісної системи. На наш погляд дослідження було б більш повним, якби здобувач доповнив його авторською концептуальною моделлю управління людськими ресурсами підприємства, що дозволило б чітко визначити взаємозв'язки між елементами системи.

2. У підрозділі 1.3 автором детально розглянуто відмінності основних аспектів управління людськими ресурсами до та після впровадження процесів діджиталізації. Представлена в роботі Таблиця 1.10 (с. 70) має назву «Трансформація ролі управління людськими ресурсами до та після діджиталізації». На наш погляд, змістовне наповнення цієї таблиці входить у певне протиріччя з її назвою. Автор вказує аналіз «ролі», але фактично

здійснює порівняльний аналіз операцій, методів та інструментарію процесу управління. Крім того присутнє тавтологічне перевантаження тексту: у правому стовпці кожна позиція починається з фрази «роль управління людськими ресурсами зміщається у бік...», хоча описується зміна технології виконання конкретної операції. На наш погляд для більш точного формування результатів дослідження було б доцільно скоригувати назву таблиці, відобразивши елементи процесу управління як предмет аналізу.

3. Автором у другому розділі слушно використано SWOT-аналіз для реалізації стратегій професійного розвитку персоналу промислових підприємств. У представленому SWOT-аналізі виявлено певну методологічну неточність, оскільки окремі можливості та загрози відображають чинники внутрішнього, а не зовнішнього середовища промислових підприємств. Зокрема, у блоці «Можливості» такі позиції, як зростання фінансування навчання, збільшення штату чи вдосконалення оцінки кадрового розвитку, за своєю суттю є внутрішніми управлінськими рішеннями. Водночас серед «Загроз» чинники лобіювання інтересів під час призначення на посади або прагнення зекономити на навчанні персоналу є проявами внутрішніх слабких сторін підприємств, а не непередбачуваними діями ринку. За класичною методологією стратегічного аналізу, ці блоки мали б містити виключно фактори макро- та мікросередовища. Автору було б доречно чіткіше розмежувати контури дослідження.

4. У підрозділі 3.1 автором здійснено ґрунтовний аналіз американської, європейської та японської моделей управління людськими ресурсами, а також детально систематизовано прогресивні світові HR-інструменти. Здобувач слушно наголошує на глибокій кадровій кризі у вітчизняній промисловості, зумовленій гострим дефіцитом фахівців, міграційними процесами та старінням робочої сили. За таких складних умов використання класичних міжнародних підходів, зокрема тривалих інвестицій у програми добробуту чи ESG, потребує специфічних управлінських алгоритмів. З огляду на це, на наш погляд, зіставлення досвіду провідних країн було б

доцільно завершити розробкою організаційно-економічного механізму або дорожньої карти адаптації кращих закордонних моделей до сучасних реалій нестачі людських ресурсів в Україні.

5. У 3му розділі (с. 192-195) автором запропоновано логічну та послідовну послідовність із п'яти етапів цифрової трансформації людського капіталу із загальною стратегією підприємства. Представлені етапи детально описують траєкторію розвитку HR-підсистеми від первинної діагностики цифрової готовності та кібербезпеки до впровадження систем аналітики й філософії Kaizen. Водночас дослідження мало б більш завершений вигляд, якби автор доповнив ці етапи структурно-функціональною моделлю, яка б формалізувала зазначений процес шляхом чіткого визначення вхідних ресурсів, внутрішніх механізмів переходу між етапами, а також контуру зворотного зв'язку. Оскільки розроблені етапи передбачають складну взаємодію багатьох елементів, інформаційних потоків і цільових показників ефективності, їхнє графічне моделювання дозволило б чіткіше простежити трансформаційні зміни.

6. У дисертаційному дослідженні слушно приділено увагу викликам воєнного стану та потребам післявоєнного відновлення промислового сектору, що підкреслює високу актуальність роботи. На наш погляд, у контексті обґрунтування стратегічних орієнтирів розвитку людських ресурсів, цю вагому проблематику було б доречно розгорнути більш глибоко. Зокрема, наукову та прикладну цінність третій розділ міг би отримати за умови виокремлення цілісного антикризового блоку рекомендацій щодо специфіки роботи з різними категоріями персоналу у повоєнний період. Було б доцільно деталізувати механізм відтворення кадрового потенціалу через призму повоєнних демографічних реалій: розширити інструментарій з професійної та психологічної реінтеграції демобілізованих працівників-ветеранів, розробити організаційні стимули для залучення внутрішньо переміщених осіб та повернення з-за кордону висококваліфікованих інженерно-технічних кадрів.

Висловлені дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації не знижують достовірності основних наукових здобутків, висновків і рекомендацій, що містяться в дисертації.

Відповідність роботи вимогам дисертацій, що подаються на здобуття ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича «Управління людським ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств» виконана в межах освітньо-наукової програми за спеціальністю 073 «Менеджмент» та 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, вимогам до оформлення дисертацій, затвердженим наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 р. № 40, вимогам до міждисциплінарних освітніх (наукових) програм, затверджених Наказом Міністерства освіти і науки України від 01 лютого 2021 р. № 128 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, а її автор – Гук Володимира Володимировича – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту організацій
Одеського національного
економічного університету



Інна КУЗНЕЦОВА

