

*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
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Сагайдака Михайла Петровича

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»

Ступінь актуальності обраної теми дослідження. Тема дисертаційного дослідження присвяченого управлінню людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств, зумовлена сучасними викликами розвитку промисловості України в умовах євроінтеграції, цифрової трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції та необхідності повоєнного відновлення виробничого потенціалу держави. За цих умов людські ресурси набувають статусу стратегічного фактору забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості промислових підприємств.

Особливого значення набуває формування сучасної системи управління людськими ресурсами, яка відповідає європейським підходам до менеджменту, базується на розвитку людського капіталу, компетентнісному підході, цифровізації HR-процесів, безперервному професійному розвитку персоналу та створенні умов для ефективної реалізації трудового потенціалу. Саме інтеграція цих складових у загальну систему менеджменту є важливою передумовою підвищення продуктивності праці, адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища та забезпечення їх сталого розвитку.

Актуальність дослідження посилюється тим, що, незважаючи на значний науковий доробок у сфері управління персоналом, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції управління людськими ресурсами в систему стратегічного менеджменту промислових підприємств з урахуванням сучасних викликів цифровізації, демографічних змін, дефіциту кваліфікованих кадрів, європейської інтеграції та післявоєнної модернізації економіки України. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку теоретико-методичних засад і практичних підходів до вдосконалення системи управління людськими ресурсами як важливої складової сучасного менеджменту промислових

підприємств. Саме цим визначаються актуальність обраної теми дисертаційного дослідження, її наукова значущість та практична цінність для розвитку теорії і практики менеджменту.

Наукові положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертаційній роботі, характеризуються належним рівнем обґрунтованості та логічної послідовності. Їх достовірність забезпечується чіткою структурою дослідження, відповідністю поставлених завдань отриманим результатам, а також використанням сучасного методологічного інструментарію, адекватного предмету дослідження.

До найбільш вагомих результатів теоретичного характеру слід віднести поглиблення понятійно-категоріального апарату дослідження управління людськими ресурсами. Науковий інтерес становить запропонований автором підхід до уточнення сутності категорії «людські ресурси підприємства» та її співвідношення з поняттями «персонал», «трудові ресурси», «людський капітал» і «кадровий потенціал», що дозволило більш чітко визначити місце людських ресурсів у системі менеджменту промислового підприємства.

Значну наукову цінність мають результати комплексного аналізу сучасного стану людських ресурсів промислових підприємств України та обґрунтування інтегрованого компетентнісного підходу до їх оцінювання. Автором систематизовано сучасні тенденції розвитку промислового сектору, досліджено особливості кадрового забезпечення підприємств, визначено ключові чинники, що впливають на ефективність використання людських ресурсів, а також сформовано методичний підхід до комплексного оцінювання професійних, управлінських і цифрових компетентностей персоналу.

На окрему позитивну оцінку заслуговує проведений аналіз міжнародного досвіду управління людськими ресурсами, який став підґрунтям для формування пропозицій щодо імплементації кращих європейських практик у діяльність українських промислових підприємств.

Окремо слід зазначити прикладну спрямованість дисертаційного дослідження. У роботі розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління людськими ресурсами промислових підприємств, формування сучасної кадрової політики, розвитку корпоративних моделей компетентностей, впровадження цифрових HR-технологій та безперервного професійного навчання персоналу. Запропоновані автором підходи мають практичне значення як для промислових підприємств, так і для галузевих об'єднань роботодавців у процесі адаптації систем управління людськими ресурсами до сучасних європейських стандартів менеджменту.

Безумовним науковим здобутком дисертаційної роботи є розроблення авторської процесно-орієнтованої моделі (алгоритму) поетапного впровадження сучасної системи управління людськими ресурсами промислового підприємства, яка, на відміну від існуючих підходів, базується на оцінюванні рівня HR-зрілості підприємства та передбачає послідовну інтеграцію цифрових HRIS-платформ, інструментів People Analytics, програм розвитку персоналу, ESG-практик і концепції Kaizen. Перевагою запропонованої моделі є комплексне поєднання

п'яти функціональних блоків, для кожного з яких автором визначено характерні проблеми, інструменти їх усунення та систему ключових показників ефективності, що забезпечує можливість оцінювання результативності кожного етапу трансформації.

Загалом зміст дисертаційної роботи свідчить про високий рівень теоретичної підготовки здобувача, володіння сучасним методологічним інструментарієм, здатність до самостійного розв'язання складних наукових завдань та формування обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій, які характеризуються внутрішньою логічною узгодженістю, науковою новизною та практичною значущістю.

Значення роботи для науки, практики та суспільства. Наукова цінність отриманих результатів дослідження полягає в тому, що сформульовані в дисертації теоретичні положення й наукові висновки доведено до рівня методичних рекомендацій, моделей і управлінських рішень, які можуть бути використані у діяльності промислових підприємств. Розроблений у роботі механізм удосконалення системи управління людськими ресурсами промислового підприємства може застосовуватися: на рівні підприємств промисловості - при розробленні стратегій кадрової політики, формуванні системи планування потреб у персоналі, удосконаленні процедур добору, оцінювання і розвитку працівників; на рівні галузевих асоціацій і роботодавців - при створенні корпоративних стандартів компетентностей, запровадженні систем безперервного професійного навчання та удосконаленні практик мотивації персоналу.

Практична цінність одержаних результатів підтверджується їх успішною апробацією та реалізацією в діяльності ТОВ «ДАРТ». Також результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Управління стратегічного розвитку міста Тернопільської міської ради, що підтверджує їх актуальність та можливість реалізації в системі муніципального управління (довідка про впровадження № 41/2 від 12 травня 2026 р.).

Наукове значення отриманих результатів забезпечується їх впровадженням у навчальний процес Західноукраїнського національного університету при поглибленні навчально-методичного забезпечення дисциплін: «HR-технології в готельно-ресторанному бізнесі», «Управління бізнес-процесами в туристичній галузі», «Економічна оцінка готельно-ресторанних інновацій» (довідка про впровадження № 126-31/1227 від 19.05.2026 р.).

Повнота викладення основних результатів дисертації в публікованих наукових працях. Результати дослідження пройшли належну апробацію. За темою дисертації опубліковано 9 наукових праць, серед яких 6 статей у фахових виданнях України зі спеціальності «Менеджмент» і 3 публікацій апробаційного характеру. Основні положення роботи отримали належне висвітлення у наукових публікаціях автора, що додатково підтверджує достовірність і наукову цінність одержаних результатів.

Оцінка змісту дисертації, її завершеності та відповідності встановленим вимогам. Аналіз змісту дисертаційної роботи Гука В.В. свідчить

про належний рівень її наукової обґрунтованості, внутрішню логіку побудови та відповідність отриманих результатів поставленій меті й визначеним завданням. Структура дослідження є послідовною, а сформульовані висновки і рекомендації сформульовані за результатами проведеного теоретичного та прикладного аналізу. Анотація повною мірою відображає основні положення дисертації та відповідає її змісту.

Особливої уваги заслуговує методологічна складова дисертації, у межах якої автором не лише проведено значний обсяг економічних розрахунків, а й розроблено систему кількісних показників оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, удосконалений механізм управління, алгоритмічну модель цифрової HR-платформи, виконано сценарне прогнозування та економіко-математичне моделювання очікуваних результатів упровадження сучасних HR-технологій, що суттєво підвищує наукову обґрунтованість і практичну цінність отриманих результатів.

Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності. Ознайомлення з дисертаційною роботою та науковими публікаціями Гука Володимира Володимировича дає підстави стверджувати, що автор дотримується принципів академічної доброчесності. У дисертації коректно оформлено посилання на використані літературні джерела, нормативно-правові акти та інші інформаційні матеріали відповідно до вимог законодавства України у сфері авторського права. Результати перевірки дисертації із застосуванням спеціалізованого програмного забезпечення підтверджують високий рівень оригінальності дослідження. Ознак академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації чи інших порушень принципів академічної доброчесності у роботі не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації. Дисертаційна робота Гука Володимира Володимировича є самостійним, логічно структурованим і завершеним науковим дослідженням, присвяченим розв'язанню актуального наукового завдання у сфері управління людськими ресурсами в системі менеджменту промислових підприємств. Водночас, робота містить певні похибки в оформленні, а окремі положення дисертації мають дискусійний характер або потребують додаткового обґрунтування, однак висловлені зауваження не знижують наукової цінності отриманих результатів і не впливають на загальну позитивну оцінку дисертаційної роботи.

1. У табл. 1.3 (с. 25–26) автором здійснено ґрунтовне порівняння ключових категорій, що формує належне теоретичне підґрунтя дослідження. Водночас окремі критерії порівняння, зокрема «роль у системі управління», «рівень підходу» та «ключовий акцент», мають близький зміст і частково дублюють один одного. На нашу думку, методична цінність таблиці була б вищою за умови її доповнення критеріями прикладного характеру, такими як «основний об'єкт інвестування», «домінуюча управлінська функція», «очікуваний управлінський результат» або «ключові інструменти управління». Це дозволило б чіткіше продемонструвати не лише концептуальні, а й управлінсько-практичні

відмінності між наведеними категоріями та посилити авторське обґрунтування еволюції сучасних підходів до управління людськими ресурсами.

2. Дискусійним видається зміст табл. 1.10 (с. 72–74), у якій окремі положення інтерпретують цифрову трансформацію як фактичне зміщення ролі HR від традиційних функцій до цифрових інструментів. На наш погляд, такий підхід дещо спрощує природу сучасної трансформації HR-менеджменту. Цифровізація не підміняє класичні функції управління людськими ресурсами (планування, добір, розвиток, мотивацію, оцінювання та контроль), а насамперед змінює форми, методи й інструменти їх реалізації, розширюючи аналітичні та управлінські можливості HR-служб. У зв'язку з цим доцільним було б більш диференційовано відобразити взаємозв'язок між традиційними та цифровими HR-практиками, підкресливши їх взаємодоповнюваність, а не протиставлення.

3. У підрозділі 2.1 (с. 77–97) автором проведено ґрунтовний аналіз тенденцій розвитку промислового сектору, що створює належне аналітичне підґрунтя для подальшого дослідження. Водночас окремі аспекти цього аналізу мають переважно загальноекономічний характер. На наш погляд, доцільно було б більшою мірою акцентувати увагу на тому, яким чином виявлені тенденції розвитку промисловості трансформують вимоги до системи управління людськими ресурсами, зокрема щодо формування нових компетентностей персоналу, розвитку стратегічного HR-менеджменту, трансформації мотиваційних механізмів та адаптації кадрової політики до сучасних викликів функціонування промислових підприємств.

4. У підрозділі 2.2 (с. 98–124) автор здійснив ґрунтовний аналіз людських ресурсів промислових підприємств із широким використанням офіційних статистичних матеріалів, що забезпечує належний рівень обґрунтованості отриманих результатів. Водночас дискусійним видається певне домінування макростатистичного підходу. На нашу думку, дослідження виграло б від доповнення результатів соціологічними опитуваннями, експертними оцінками керівників HR-служб або менеджерів промислових підприємств, що дозволило б глибше розкрити сучасні проблеми управління людськими ресурсами, оцінити практику застосування HR-інструментів та підтвердити статистичні висновки емпіричними даними безпосередніх учасників кадрових процесів.

5. У структурі інтегрованого механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств (рис. 3.1, с. 155) передбачено використання ключових індикаторів ефективності (KPI), однак недостатньо конкретизовано причинно-наслідковий зв'язок між окремими управлінськими заходами та запропонованими показниками результативності. Було б доцільно обґрунтувати методику розрахунку KPI, їх нормативні значення та часові горизонти оцінювання ефективності механізму.

Висловлені зауваження та дискусійні положення мають переважно рекомендаційний характер і спрямовані на подальший розвиток окремих положень дослідження. Вони не знижують наукової цінності дисертаційної роботи, не впливають на достовірність одержаних результатів, обґрунтованість висновків і практичних рекомендацій автора.

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 Володимир Володимирович – 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
Київського національного економічного
університету імені Вадима Гетьмана



Михайло САГАЙДАК

