

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора, професора
кафедри управління персоналом і маркетингу Запорізького національного
університету **ДАШКО Ірини Миколаївни**
на дисертаційну роботу **ГАЛИНЯК Лесі Олександрівни**
**«Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим
потенціалом підприємства»,**
яку подано до захисту на здобуття наукового ступеня доктора філософії
з галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційної роботи

Актуальність теми дисертаційної роботи обумовлена сучасними викликами соціально-економічного розвитку, зростанням ролі знань, професійної компетентності та інноваційності працівників у забезпеченні стійкого функціонування й конкурентоспроможності підприємств. В умовах постійних трансформацій бізнес-середовища, діджиталізації економіки, міграційних процесів та дефіциту кваліфікованих кадрів, управління кадровим потенціалом набуває стратегічного значення.

При цьому недостатня узгодженість між цілями стратегічного розвитку підприємства та існуючими підходами до управління персоналом призводить до неефективного використання людських ресурсів. Відтак, виникає потреба у створенні дієвого організаційно-економічного механізму, який би інтегрував інструменти стратегічного планування, оцінювання, розвитку та мотивації кадрів відповідно до довгострокових цілей підприємства.

Особливої уваги дослідження набуває в умовах необхідності адаптації українських підприємств до наслідків пандемії і умов воєнного стану, що вимагає нових підходів до формування кадрової політики. Таким чином, тема дисертації є своєчасною, теоретично значущою та практично спрямованою, що визначає її актуальність і доцільність наукового опрацювання.

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій

Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, підтверджується логічною послідовністю дослідження, належним рівнем теоретико-методологічного обґрунтування, використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів (аналізу, синтезу, порівняння, економіко-статистичного моделювання тощо), а також з урахуванням сучасної нормативної бази, аналітичних матеріалів та практичних даних діяльності підприємств.

Дисертантом узгоджено основні положення з метою та завданнями дослідження, що забезпечує цілісність наукової роботи. Висновки логічно випливають із проведеного аналізу, а запропоновані рекомендації мають прикладний характер і можуть бути використані в практиці стратегічного управління кадровим потенціалом на підприємствах меблевої галузі. Їх ефективність і доцільність підтверджуються результатами апробації та наявністю впроваджень у практичну діяльність.

Достовірність результатів досліджень

Достовірність результатів наукового дослідження забезпечується використанням комплексного методологічного підходу, що включає сучасні загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, обґрунтованим вибором інформаційної бази, яка охоплює чинну нормативно-правову документацію, аналітичні звіти, статистичні дані та результати діяльності підприємств. Логічна послідовність викладення матеріалу, внутрішня узгодженість положень дисертації, а також апробація окремих результатів на наукових конференціях і впровадження у практику підтверджують наукову надійність і практичну цінність одержаних висновків і рекомендацій.

Результати дисертаційних досліджень опубліковано у 9 статтях в наукових фахових періодичних виданнях і 9 публікаціях у матеріалах міжнародних та всеукраїнських наукових та науково-технічних конференціях.

Структура і обсяг дисертації

Дисертаційна робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 228 сторінок. Основний текст дослідження містить 27 таблиць та 63 рисунки. Структура, обсяг і оформлення матеріалу дисертації відповідає вимогам, встановленим для таких наукових робіт, а саме дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Наукова новизна результатів дисертаційної роботи

Уперше розроблено математичну модель і запропоновано впровадження організаційно-економічного механізму в систему стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, який базується на аналізі впливу мотиваційних чинників на ефективність працівників. Запропонований підхід, що передбачає регулярне анкетування персоналу, дає змогу оцінювати рівень мотиваційного впливу та робити обґрунтовані висновки щодо необхідності індивідуального визначення пріоритетних потреб кожного працівника.

Удосконалено інноваційну модель стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства, яка побудована на основі постійного моніторингу факторів, що впливають на діяльність підприємства в умовах воєнного стану.

Модель інтегрує сучасні підходи HR-менеджменту, зокрема такі елементи, як уміння активно слухати, контроль робочого навантаження на працівників, надання чітких інструкцій у стресових ситуаціях, ефективна комунікація всередині колективу та широке застосування тимбілдингу як перспективної моделі корпоративного менеджменту. Запропонована модель також враховує ключові аспекти процесу командотворення, що сприяє повноцінному розвитку компанії та виступає одним із найдієвіших інструментів стратегічного управління персоналом.

Подальшого розвитку набули підходи до формування мотиваційного механізму в системі управління персоналом, які базуються на комплексній оцінці рівня мотивації працівників за такими критеріями, як професійна кваліфікація, участь у соціальному житті організації, ініціативність, комунікабельність та продуктивність праці.

Короткий аналіз основного змісту дисертації

Вступ дисертаційної роботи вирізняється чіткою структурою: аспірантка послідовно формулює мету, завдання, визначає об'єкт і предмет дослідження, а також обґрунтовує методичний інструментарій, використаний у процесі дослідження.

Перший розділ дисертації присвячено теоретичним аспектам розвитку кадрового потенціалу як складової соціально-економічної стратегії підприємства. Розглянуто кадрові стратегії управління, процеси формування та використання кадрового потенціалу на підприємствах меблевої промисловості. Уточнено понятійний апарат і запропоновано авторське трактування термінів: «кадровий потенціал підприємства», «персонал підприємства», «кадрова політика». Визначено, що однією з ключових проблем розвитку галузі залишається нестача кваліфікованих кадрів для виробництва.

У другому розділі автором досліджено взаємозв'язок між ефективністю підприємства та кадровою стратегією, проаналізовано збалансовані показники розвитку кадрового потенціалу. Побудовано інноваційну модель стратегічного управління персоналом, що враховує виклики пандемії COVID-19 і повномасштабної війни. Проаналізовано динаміку підприємств меблевої галузі та чисельність зайнятих працівників, визначено нові можливості для виробників.

Розглянуто вплив мотиваційних факторів на продуктивність праці, розроблено підхід до їх оцінки з використанням вагових коефіцієнтів. Аспіранткою проведено аналіз чинників, що впливають на персонал у воєнний час, і сформульовано практичні рекомендації для HR-менеджменту.

У третьому розділі запропоновано організаційний інструментарій механізму управління кадровим потенціалом підприємства. Розроблено стратегію кадрового забезпечення як складову освітнього потенціалу, а також вивчено можливості управління кадровими ризиками. Уваги заслуговує

запропонована двокомпонентна модель кадрового забезпечення: короткострокова — через професійне навчання на підприємстві, і довгострокова — через систему фахової освіти.

Робота є цілісним і завершеним дослідженням. Здобувач повністю реалізував поставлені наукові завдання та продемонстрував належний рівень методологічної підготовки.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування удосконалених стратегій управління кадровим потенціалом та організаційного інструментарію в умовах пандемії COVID-19 і російсько-української війни. Результати є цінними для органів місцевого самоврядування, керівників підприємств та об'єктів інфраструктури об'єднаних територіальних громад, що підтверджується відповідними довідками про впровадження та використання в діяльності Департаменту економічного розвитку Тернопільської обласної військової адміністрації (довідка №05-20/645); при розробці, формуванні та коригування стратегій та програм розвитку Гусятинської об'єднаної громади на 2017-2025 роки (довідка №423/04-15 від 08.04.2025 р.), Копичинецької міської територіальної громади на 2025 рік (довідка про впровадження №271 від 09.04.2025 р.), Васильковецької сільської територіальної громади на 2021-2025 роки (довідка про впровадження №118 від 14.04.2025 р.).

Практичне впровадження підтверджено відповідними довідками з промислових підприємств.

Також сформульовані та розроблені у дисертаційному дослідженні теоретичні, методичні, організаційні та практичні положення використовуються у навчальному процесі ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ» під час викладання економічних дисциплін (довідка №01/06-112 від 14.04.2025 р.).

Відомості про дотримання академічної доброчесності

Наукові положення, винесені на захист, є результатом самостійного дослідження здобувача, що підтверджується їх повним відображенням у його наукових публікаціях. У випадках співавторства враховано лише ті матеріали, які є наслідком особистого наукового пошуку дисертанта. Дотримано вимог академічної етики, принципів економічної доброчесності та достовірності. Фактів порушення академічної доброчесності, а також ознак плагіату в дисертації та наукових роботах не виявлено.

Дискусійні положення та зауваження щодо роботи.

Позитивно оцінюючи достатньо високий науковий рівень підготовки дисертації, необхідно звернути увагу на окремі недоліки, дискусійні положення та семантичні розбіжності категоріального апарату представленого дослідження:

- у деяких місцях дисертації спостерігається повторюваність положень, що частково ускладнює сприйняття матеріалу (с.45-63, 94-96, 133-137);
- у першому розділі дисертаційної роботи теоретичні положення щодо стратегічного управління кадровим потенціалом потребують ширшого порівняння з підходами, що застосовуються в зарубіжній практиці, зокрема в умовах нестабільності та кризових явищ;
- частину ілюстрацій (рис. 2.5, 3.6 та 3.8) доцільно було б винести в додатки, щоб не перевантажувати роботу;
- особливої уваги заслуговує сформований автором мотиваційний механізм на основі аналізу потреб працівників (підрозділ 2.2, с. 105), однак на нашу думку, недостатньо чітко визначено його роль та місце у запропонованому організаційно-економічному механізмі управління кадровим потенціалом підприємства (підрозділ 3.3), що є одним із ключових елементів даної дисертаційної роботи;
- методичні підходи до проведення анкетування працівників (с. 151) варто було б представити більш розгорнуто, зокрема з урахуванням розміру вибірки та методів обробки результатів, що підвищило б аналітичну та практичну значимість дисертаційного дослідження.

Водночас, наведені зауваження мають рекомендаційний характер, тому не знижують достатньо високий науковий рівень дисертації і не впливають на її загальну позитивну оцінку.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Галиняк Лесі Олександрівни «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління кадровим потенціалом підприємства» відзначається науковою новизною, високим рівнем практичної значущості та повною відповідністю принципам академічної доброчесності.

Запропонована автором математична модель удосконалює систему оцінки впливу мотиваційних факторів на ефективність роботи різних категорій працівників та обґрунтовує доцільність регулярного опитування персоналу з метою аналізу й прогнозування індивідуальних потреб.

Дисертація відзначається чіткою структурою та логічною послідовністю викладення матеріалу, що забезпечує повне й всебічне розкриття теми дослідження. Робота виконана з дотриманням вимог академічної доброчесності та відповідає встановленим критеріям до наукових досліджень.

Подана дисертаційна робота відповідає спеціальності 073 Менеджмент та вимогам до дисертаційних робіт на здобуття наукового ступеня доктора філософії, а саме вимогам пунктів 6, 7, 8, 9 «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (із змінами,

внесеними згідно з постановою КМУ № 341 від 21.03.2022 р.), а здобувач – Галиняк Леся Олександрівна заслуговує присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент,
д.е.н, професор,
професор кафедри управління
персоналом і маркетингу Запорізького
національного університету,



Ірина ДАШКО

Підпис Ірини Дашко за підписом

ВЧЕНИЙ СЕКРЕТАР
Запорізький національний
університет

Гроченко

