

## **Рецензія**

доктора економічних наук, професора Овечкіної Олена Андріївни  
на дисертаційну роботу Зеленка Олександра Віталійовича на тему «Управління  
трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності», подану на  
здобуття наукового ступеня доктора філософії  
за спеціальністю 073 – Менеджмент

### **Актуальність теми дослідження**

Дисертаційна робота О. В. Зеленка присвячена одній із теоретично складних і практично значущих проблем сучасного менеджменту – управлінню трудовим потенціалом підприємств в умовах невизначеності. Негативні внутрішні і зовнішні процеси посилили свій вплив на вітчизняну економіку, спричинили посилення невизначеності і ризиковості бізнесів. У цьому контексті трудовий потенціал із допоміжного ресурсу перетворюється на ключовий чинник стійкості економіки, адаптивності та довгострокової життєздатності підприємств, при цьому традиційні підходи до управління персоналом виявляються недостатньо ефективними. Звідси, наукове завдання, поставлене в роботі, полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних і прикладних засад управління трудовим потенціалом для адаптації підприємств у нестабільному середовищі.

### **Зв'язок роботи з науковими програмами**

Дисертаційне дослідження виконано відповідно до планів наукових досліджень Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» та Інституту економіки промисловості Національної академії наук України. У межах теми «Організаційний та обліково-фінансовий механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації соціально-економічних процесів» автором доведено доцільність використання діагностичних показників для комплексної оцінки стану трудового потенціалу. Під час виконання теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» дисертантом здійснено аналіз дефіциту трудового потенціалу та запропоновано шляхи його подолання, зокрема через залучення іноземної робочої сили.

### **Найбільш істотні наукові результати**

Аналіз змісту дисертації дозволяє стверджувати, що автором досягнуто вагомих наукових результатів, які в сукупності формують цілісне вирішення поставленого наукового завдання:

1. Представлена структура гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом підприємства, яка інтегрує ресурсний, компетентнісний, людиноцентричний, інституційний, цифровий та інноваційно-адаптивний підходи. Завдяки цьому трудовий потенціал вперше представлено не як статичний набір ресурсів, а як динамічну, стратегічно орієнтовану систему, здатну еволюціонувати під впливом зовнішніх викликів.

2. Органічним продовженням цієї концептуальної лінії стало уточнення методичного підходу до ідентифікації факторів невизначеності, що впливають на управління трудовим потенціалом. Автором запропоновано власну класифікацію цих факторів та методику розрахунку інтегрального індексу їх впливу, що дозволяє кількісно оцінювати чутливість конкретного підприємства до зовнішніх і внутрішніх чинників.

3. Розроблено комплексний аналітичний інструментарій діагностики управління трудовим потенціалом, який, на відміну від суто статистичного контролю чисельності персоналу, передбачає матричну оцінку поєднання кількісних та якісних критеріїв. Запропонована матриця результатів діагностики надає можливість визначення і розрізнення фаз розвитку кадрової системи (стан кризи, стагнації, накопичення внутрішніх резервів, успішне функціонування).

4. Практичним втіленням теоретико-методичних напрацювань стала побудова організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Функціональна структура цього механізму охоплює чотири взаємопов'язані підсистеми: організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну, а сам механізм конкретизовано для підприємств різних видів економічної діяльності, що підкреслює його прикладну цінність та гнучкість.

5. Логічним завершенням дослідження став подальший розвиток системи моніторингу цього механізму, який передбачає обґрунтування трирівневої структури з визначенням порогових значень системи ключових індикаторів, включаючи запропонований автором інтегральний індекс ефекту адаптації, що дозволяє перейти від якісних суджень до кількісного оцінювання результативності управлінських заходів стосовно трудового потенціалу підприємства.

### **Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій**

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, сформульовані в дисертаційній роботі, характеризуються високим ступенем обґрунтованості, що забезпечується кількома взаємопов'язаними чинниками:

1. Наданням ґрунтовної теоретичної основи дослідження. Автор спирається на фундаментальні праці з економіки праці, стратегічного та антикризового менеджменту, ресурсної теорії фірми, а також на сучасні дослідження у сфері управління персоналом та організаційної поведінки. Опрацювання значного масиву наукових джерел, охоплюючи як класичні концепції, так і новітні публікації останніх років, дозволило автору сформувавши цілісне бачення проблеми та уникнути поверховості у трактуванні базових категорій.

2. Коректним підбором та комплексним застосуванням методологічного інструментарію. У роботі гармонійно поєднано загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, наукова абстракція) зі спеціальними методами (методи порівняльного аналізу, групування та класифікації - для систематизації факторів невизначеності; методи експертного оцінювання - для визначення вагомості впливу цих факторів; матричний і сценарний підходи - для побудови аналітичного інструментарію діагностики та формування організаційно-економічного механізму), що у сукупності забезпечує системну методичну базу дослідження, формулювання логічно обґрунтованих висновків.

3. Дотриманням чіткої внутрішньої логіки побудови дисертації, яка розгортається від теоретичного осмислення сутності трудового потенціалу та природи невизначеності чинників впливу на умови його формування і розвитку, до розробки теоретико-методичних засад вдосконалення управління трудовим потенціалом й впровадження у практиці господарювання підприємств відповідного організаційно-економічного управління та системи моніторингу. Кожен наступний розділ спирається на висновки попереднього, що створює цілісну, несуперечливу архітектоніку роботи.

4. Забезпеченням ґрунтовною емпіричною базою достовірності та репрезентативності результатів дисертації. Розрахунки та аналітичні узагальнення виконано на основі актуальних даних Державної служби статистики України, офіційної фінансової звітності дванадцяти підприємств різних видів економічної діяльності, результатів власних експертних опитувань керівників, а також аналітичних матеріалів міжнародних організацій. Поєднання кількісних даних із якісними експертними оцінками дозволило сформувавши багатовимірне, об'єктивне уявлення про стан управління трудовим потенціалом та уникнути однобічності у висновках. Сказане надає підставу стверджувати, що наукові результати дисертації є не лише теоретично обґрунтованими, а й емпірично верифікованими.

## **Теоретичне і практичне значення результатів дослідження**

Теоретичне значення дисертації полягає в поглибленні понятійно-категоріального апарату управління трудовим потенціалом, пропозиції гібридно-адаптивної концепції та формуванні системного аналітичного підґрунтя для прийняття рішень. Уточнено поняття та ієрархічно-компонентна структура трудового потенціалу. Застосовано комплекс методичних підходів до ідентифікації факторів невизначеності, що у підсумку збагачує науковий дискурс у сфері менеджменту та економіки праці.

Практична цінність роботи визначається можливістю безпосереднього використання розробленого організаційно-економічного механізму, системи діагностики та моніторингу в господарській діяльності підприємств. Це підтверджується довідками про впровадження результатів дослідження на ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Імпекс Логістик» і ТОВ «ЗЕРНО». Запропонований методичний інструментарій дозволяє підвищити обґрунтованість кадрових рішень, знизити плинність, зберегти ключові компетенції та посилити адаптаційні можливості персоналу в умовах турбулентності.

## **Повнота викладення наукових результатів дисертації в опублікованих працях**

Основні наукові положення та результати дисертаційної роботи достатньо викладено в 14 наукових працях, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях України та 8 публікацій у матеріалах міжнародних і всеукраїнських конференцій. Публікації охоплюють усі ключові аспекти дослідження: від гносеологічних аспектів аналізу трудового потенціалу підприємств і вдосконалення концептуальних засад управління його розвитком до діагностики та ідентифікації факторів невизначеності в організаційно-економічному механізмі як цілісній управлінській системі впливу на персонал.

## **Відсутність (наявність) порушень принципів академічної доброчесності**

За результатами аналізу тексту дисертації та наукових публікацій автора ознак порушення принципів академічної доброчесності (академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних) не виявлено. Використані джерела мають належні посилання, наукові праці виконано у співавторстві з зазначенням особистого внеску здобувача. Дисертація є самостійно виконаною, оригінальною науковою працею.

## Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Позитивно оцінюючи загальний рівень виконаного дослідження, слід висловити окремі зауваження та дискусійні міркування.

1. У дисертації запропоновано гібридно-адаптивну концепцію управління трудовим потенціалом, яка спирається на шість концептуальних підходів та відповідних моделей (ресурсну, компетентнісну, людиноцентричну, інституціональну, цифрову та інноваційно-адаптивну). Водночас у тексті недостатньо розкрито, як саме долаються можливі суперечності між цими підходами, наприклад, між ресурсним (працівник як актив) і людиноцентричним (самоцінність працівника). Без чіткого взаємоузгодження означених підходів запропонована концепція ризикує залишитися механічним поєднанням різномірних ідей, що ускладнить її цілісне практичне застосування.

2. У параграфі 2.1 автор формує «рамковий профіль сучасного стану трудового потенціалу» українських підприємств на основі розрізнених статистичних даних, експертних оцінок та результатів опитувань. В роботі не обґрунтовується, яким чином цей узагальнений профіль може бути використаний як аналітичний базис для конкретних підприємств. Слід додати, що структурні і галузеві відмінності підприємств настільки суттєві, що середні величини можуть скоріше маскувати, ніж вирішувати реальні проблеми.

3. У третьому розділі запропоновано організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом, який передбачає розвиток корпоративної культури, командну взаємодію та соціальну згуртованість. Однак у роботі проведено недостатній, поверхневий аналіз впливу на ці процеси такого потужного на сьогодні чинника, як дистанційна або гібридна зайнятість. Без урахування специфіки віддаленої роботи, що стала домінуючою для багатьох підприємств під час війни, запропонований механізм може виявитися недостатньо адаптованим до реальних умов функціонування персоналу.

4. Важливим елементом роботи є аналіз факторів невизначеності та їх систематизація у вигляді декомпозиції впливу на трудовий потенціал (Додаток В). Проте автор не наводить жодного критичного обговорення обмежень цієї класифікації, зокрема її статичності, адже в реальності фактори постійно взаємодіють, підсилюють або компенсують один одного, утворюючи складні каскадні ефекти. Відсутність згадки про цю динамічну взаємодію створює дещо спрощене уявлення про природу невизначеності в управлінні трудовим потенціалом.

Утім, слід відзначити, що висловлені зауваження мають характер наукової дискусії та не применшують загальної високої якості представленої дисертаційної роботи.

**Загальні висновки щодо відповідності дисертації вимогам, що висуваються до наукового ступеня доктора філософії**

Дисертаційна робота Зеленка О.В. на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» є самостійним, завершеним науковим дослідженням актуальної теоретичної і практичної проблеми господарювання підприємств. Отримані результати характеризуються науковою новизною, мають теоретичне значення для розвитку науки менеджменту та практичну цінність для підвищення ефективності діяльності українських підприємств. За змістом, рівнем обґрунтованості положень, повнотою апробації та відповідністю спеціальності 073 – Менеджмент, дисертація відповідає вимогам пунктів 6, 7, 8 «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 року № 44, а також основним положенням «Вимог до оформлення дисертації», затверджених наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року № 40. Її автор – Зеленко Олександр Віталійович – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Рецензент,  
доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки  
і підприємництва Східноукраїнського  
національного університету  
імені Володимира Даля Міністерства  
освіти і науки України (м. Київ)

Олена ОВЄЧКИНА

Підпис професора кафедри економіки  
і підприємництва,

д.е.н., професора Овечкіної О. А.

ЗАСВІДЧУЮ:

Начальник відділу кадрів



Ольга КУРТОВА