

## **Рецензія**

**кандидата економічних наук, доцента Серікової Ольги Миколаївни 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**

Дисертаційне дослідження О. В. Зеленка репрезентує науковий пошук у надзвичайно актуальному напрямі сучасного менеджменту, адже підприємства України функціонують сьогодні в безпрецедентних умовах воєнного часу, економічної турбулентності та глибоких демографічних зрушень. Кадровий дефіцит, масова внутрішня та міжнародна міграція, зміна ціннісних орієнтирів працівників і необхідність пришвидшеної цифрової адаптації перетворили трудовий потенціал із традиційного об'єкта кадрового адміністрування на основний ресурс виживання та розвитку бізнесу. У цьому зв'язку автор цілком обґрунтовано ставить за мету розвиток теоретико-методичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Тема дисертації є не лише своєчасною, а й відповідає ключовим викликам, зафіксованим у проєктах повоєнного відновлення України.

Дисертаційну роботу виконано відповідно до плану наукових досліджень Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут» та Інституту економіки промисловості Національної академії наук України. При виконанні теми «Організаційний та обліково-фінансовий механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах цифровізації соціально-економічних процесів» (номер державної реєстрації 0124U002695, 2024 – 2026 рр.) автором обґрунтовано, що застосування системи діагностичних показників, зокрема рентабельності продажів, доходу на одного працівника та факторного аналізу, дає змогу комплексно оцінити стан трудового потенціалу підприємства, вчасно виявити проблемні зони та окреслити напрями вдосконалення кадрової політики і безпечного управління. При виконанні теми «Забезпечення повоєнної розбудови промисловості України робочою силою» (номер державної реєстрації 0124U003622, 2024 – 2026 рр.) дисертантом здійснено аналіз потреб економіки й суспільства у розв'язанні проблем дефіциту трудового потенціалу вітчизняних підприємств, запропоновано один зі шляхів подолання економічних та соціальних небезпек відновлення й розбудови країни залучення іноземної робочої сили як інструмент пом'якшення кадрового дефіциту.

### **Структура роботи, оцінка змісту дисертації та її завершеність**

Дисертаційна робота має чітку, логічно вибудовану структуру, яка повною мірою дозволила здобувачу послідовно реалізувати всі поставлені завдання та досягти задекларованої мети дослідження. Робота складається зі вступу, трьох

розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 202 сторінках друкованого тексту, що відповідає встановленим вимогам до обсягу дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії. Матеріал дисертації містить 15 таблиць та 18 рисунків, які органічно доповнюють текстову частину, унаочнюють аналітичні викладки та сприяють кращому сприйняттю отриманих результатів. Список використаних джерел налічує 246 найменувань і охоплює як фундаментальні праці вітчизняних і зарубіжних науковців, так і актуальні аналітичні та статистичні матеріали останніх років, що свідчить про ґрунтовне опрацювання дисертантом інформаційної бази дослідження.

Послідовність викладення матеріалу дозволяє простежити логіку авторських міркувань, цілісність наукової концепції та поступове сходження від теоретичного узагальнення до конкретних практичних рекомендацій. Перший розділ роботи присвячено гносеології управління трудовим потенціалом: у ньому дисертант аналізує теоретичні підходи до трактування трудового потенціалу, розкриває сучасні параметри невизначеності в Україні та формує авторську гібридно-адаптивну концепцію, яка слугує методологічним фундаментом для всього подальшого дослідження. Другий розділ зосереджено на розвитку аналітичного інструментарію: автор систематизує фактори невизначеності, пропонує методику їх кількісного оцінювання та розробляє комплексну систему діагностики стану трудового потенціалу підприємства. У третьому розділі теоретико-методичні напрацювання втілено в організаційно-економічний механізм, який конкретизовано для підприємств різних видів діяльності; логічним завершенням розділу є обґрунтування системи моніторингу механізму та оцінювання ефекту його адаптації. Кожен розділ завершується змістовними висновками, а загальні висновки дисертації стисло й вичерпно узагальнюють усі ключові результати.

Така послідовність викладення матеріалу свідчить про логічність і системність мислення дисертанта, його глибоке розуміння сутності досліджуваної проблематики. Результатом дослідження стала цілісна, внутрішньо несуперечлива, завершена наукова праця, виконана дисертантом самостійно та оформлена відповідно до чинних вимог Міністерства освіти і науки України.

### **Наукова новизна одержаних результатів**

Наукова новизна дисертаційної роботи має комплексний характер і пронизує всі рівні дослідження – від уточнення базових понять до побудови цілісного прикладного механізму. Насамперед варто відзначити, що дисертант не обмежився відтворенням усталених підходів, а запропонував власне, більш глибоке трактування категорії «трудова потенціал підприємства». У його розумінні це не статична сукупність характеристик персоналу, а динамічна система, здатна змінюватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників та

забезпечувати досягнення як операційних, так і стратегічних цілей підприємства в умовах постійних змін середовища.

Продовженням цього теоретичного уточнення стало вдосконалення ієрархічно-компонентної структури трудового потенціалу. Автор виокремив і змістовно обґрунтував вісім взаємопов'язаних складових – історико-культурну, соціально-біологічну, демографічну, інтелектуальну, мотиваційну, професійну, організаційну та економічну. Така структура дає змогу побачити глибинні взаємозв'язки між компонентами трудового потенціалу і, відповідно, формувати диференційований управлінський вплив на кожен з них залежно від її стану.

Не менш вагомим науковим здобутком є формування гібридно-адаптивної концепції управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Її особливість полягає в тому, що автор не протиставляє, а інтегрує шість концептуальних складових (ресурсну, компетентнісну, людиноцентричну, інституційну, цифрову та інноваційно-адаптивну) в єдину систему. Завдяки цьому трудовий потенціал вперше представлено не як об'єкт адміністрування, а як стратегічний, людиноцентричний і здатний до саморозвитку ресурс.

Поглибленню аналітичної бази дослідження сприяло уточнення методичного підходу до ідентифікації факторів невизначеності, що впливають на управління трудовим потенціалом. Автор не лише систематизував ці фактори за ключовими групами, а й запропонував методику розрахунку інтегрального індексу їх впливу, що уможливорює кількісне вимірювання чутливості конкретного підприємства до зовнішніх викликів.

Значним внеском у методичне забезпечення управління трудовим потенціалом стало удосконалення аналітичного інструментарію його комплексної діагностики. Дисертант запропонував систему показників та матрицю результатів діагностики які дають змогу класифікувати стан кадрової системи за чотирма квадрантами (криза, стагнація, накопичення резервів, успіх) і формувати об'єктивне підґрунтя для прийняття управлінських рішень.

Центральним прикладним результатом роботи є запропонований організаційно-економічний механізм управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності. Механізм містить чотири взаємопов'язані підсистеми (організаційну, економічну, інституційну та інформаційно-аналітичну) і передбачає чітко окреслені стратегічні орієнтири, важелі впливу та очікувані результати. Дисертант не обмежився загальною архітектурою механізму, а конкретизував його для підприємств торгівлі, логістики, виробництва та дистрибуції, що доводить його гнучкість і готовність до практичного застосування.

Подальшого розвитку набула система моніторингу організаційно-економічного механізму управління трудовим потенціалом. Запропонована автором трирівнева модель (національний, регіональний, локальний рівні) з визначенням порогових значень індикаторів і зональним підходом («зелена»,

«жовта», «червона» зони) створює дієвий інструмент для раннього виявлення кадрових ризиків та оперативного коригування управлінських рішень.

У сукупності всі ці елементи формують завершений науково-прикладний продукт, що має безперечну теоретичну та практичну цінність.

### **Значення отриманих результатів дослідження для науки та практики**

У теоретичному вимірі дисертація робить вагомий внесок у розбудову наукового фундаменту управління трудовим потенціалом, адаптованого до реалій високої турбулентності. Це досягнуто не шляхом механічного доповнення наявних теорій, а через створення цілісного концептуального каркасу, який органічно пов'язує між собою класичні та сучасні погляди на роль людини в організації. Запропонована автором гібридно-адаптивна концепція, поглиблене категоріальне трактування трудового потенціалу, розгорнута ієрархічно-компонентна модель його внутрішньої будови та формалізований підхід до ідентифікації чинників нестабільності разом формують потужну методологічну платформу що не лише систематизує вже накопичене знання в галузі менеджменту персоналу, а й відкриває нові горизонти для наукового пошуку, пропонуючи готову аналітичну базу для дослідження кадрових процесів у кризових і посткризових умовах.

Практична значимість дисертаційної роботи полягає у можливості застосування її результатів та висновків як основи для вдосконалення кадрової політики, підвищення ефективності використання персоналу, посилення кадрової стійкості та розвитку адаптаційного потенціалу працівників; у розробленні програм розвитку персоналу, систем моніторингу кадрових ризиків і механізмів внутрішньої адаптації підприємств; у формуванні регіональних програм підтримки зайнятості та повоєнного відновлення ринку праці; а також при доопрацюванні нормативно-правової бази регулювання соціально-трудових відносин у посткризовий період.

Результати дисертаційної роботи використано у практичній діяльності ТОВ «Миронівський продукт», ТОВ «Імпекс Логістик», ТОВ «ЗЕРНО», а також у навчальному процесі Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України при викладанні дисциплін «Менеджмент персоналу», «Основи корпоративної культури», «Управління персоналом», «Лідерство та організаційний розвиток».

### **Оцінка змісту та завершеності дисертації**

Зміст роботи є логічним, послідовним і завершеним, наукові положення і висновки – обґрунтованими і достовірними. У вступі до роботи визначено мету, завдання, предмет, об'єкт, конкретизовано методологічний апарат дослідження, що узгоджені зі структурою та висновками роботи. Висновки ґрунтуються на результатах, викладених послідовно в трьох розділах дисертаційної роботи. Кожен наступний розділ спирається на результати попереднього, що забезпечує цілісність і несуперечливість викладеного матеріалу.

Все зазначене вище свідчить, що мета дослідження досягнута. Дисертація О. В. Зеленка є завершеною науковою працею.

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

Ретельний аналіз тексту дисертації та наукових публікацій здобувача не виявив фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних. Усі запозичення з праць інших авторів супроводжуються коректними посиланнями. У співавторських публікаціях чітко окреслено особистий внесок дисертанта, що свідчить про дотримання ним принципів академічної доброчесності.

### **Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації**

Відзначаючи безсумнівну наукову та практичну цінність роботи, варто звернути увагу на низку моментів, які можуть стати предметом наукової дискусії під час захисту.

1. У дисертації ґрунтовно опрацьовано категорію «трудоий потенціал» та запропоновано механізм управління ним, однак поза увагою автора фактично залишився індивідуальний вимір розвитку працівника. Під час аналізу та в побудованому механізмі персонал постає здебільшого як сукупний ресурс, тоді як персоналізовані траєкторії професійного зростання, індивідуальні плани розвитку та програми утримання ключових фахівців розкриті недостатньо. Це може обмежити реалізацію людиноцентричного підходу, задекларованого в гібридно-адаптивній концепції.

2. Важливе місце в роботі посідає діагностика трудового потенціалу через матрицю кількісних і якісних показників, але при цьому майже не акцентується проблема втрати організаційного знання. За умов війни раптове вибуття навіть одного носія унікальних компетенцій здатне завдати критичної шкоди бізнес-процесам, проте ані в системі показників, ані в структурі механізму це явище не формалізовано.

3. Для вимірювання рівня професійного вигоряння та задоволеності персоналу, які є ключовими для моніторингу соціального ефекту адаптації, автор пропонує послуговуватися опитуваннями. Водночас у тексті не уточнено, чи планується використання валідованих психодіагностичних методик) або ж розробка власного інструментарію, що залишає відкритим питання про надійність і зіставність отримуваних даних.

4. Емпірична частина роботи охоплює чотири групи підприємств різних галузей, що, безперечно, демонструє універсальність запропонованого механізму. Однак автор не скористався можливістю провести міжгалузеве зіставлення, яке б показало, котрі саме фактори невизначеності є домінантними для торгівлі, логістики чи промисловості. Виокремлення таких «профілів ризику» для різних видів діяльності суттєво полегшило б налаштування механізму під конкретну галузеву специфіку.

Висловлені питання мають характер наукової дискусії та не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

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

Дисертація Зеленка О.В. на тему «Управління трудовим потенціалом підприємства в умовах невизначеності» є самостійною, завершеною кваліфікаційною науковою працею, яка містить раніше не захищені наукові положення. Отримані результати характеризуються новизною, мають теоретичне значення, а також практичну цінність. За змістом, структурою, рівнем обґрунтованості висновків, повнотою опублікування та апробації результатів 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 МОН України від 12 січня 2017 року № 40. Відповідно, Зеленко Олександр Віталійович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Рецензент,  
Кандидат економічних наук, доцент,  
Доцент кафедри обліку і  
оподаткування Східноукраїнського  
національного університету  
імені Володимира Даля Міністерства  
освіти і науки України (м. Київ)

Ольга СЕРІКОВА

Підпис доцента кафедри обліку  
оподаткування  
к.е.н., доцента Серікової О.М.  
ЗАСВІДЧУЮ:  
Начальник відділу кадрів



Ольга КУРТОВА