

*Голові разової спеціалізованої вченої ради  
Національного університету  
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»  
доктору економічних наук, професору  
Гришку Володимирі Васильовичу*

## **РЕЦЕНЗІЯ**

на дисертаційну роботу  
Гайдаша Олександра Сергійовича  
на тему «Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах  
глобальних викликів та загроз», подану на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань  
07 Управління та адміністрування

### **1. Актуальність дисертаційної роботи.**

Сучасні умови функціонування підприємств України характеризуються поєднанням глобальних і внутрішніх дестабілізуючих впливів, які істотно змінюють підхід до управління людським капіталом. Політична нестабільність, економічні кризи, технологічні зрушення, цифровізація бізнес-процесів, трансформація ринку праці та посилення міжнародної мобільності робочої сили формують нову систему кадрових ризиків, що безпосередньо впливають на стійкість підприємств. За таких умов кадрова безпека трансформується із функціонального елемента кадрового адміністрування у стратегічну складову системи менеджменту, спрямовану на забезпечення захисту людського капіталу, збереження ключових компетенцій, підтримання мотиваційної стійкості персоналу та гарантування безперервності бізнес-процесів.

Особливої гостроти ця проблематика набуває в умовах воєнного стану в Україні, коли підприємства стикаються з обмеженням доступу до трудових ресурсів, мобілізацією працівників, вимушеною міграцією населення,

руйнуванням інфраструктури, погіршенням логістики та зростанням психоемоційного навантаження на персонал. Такі чинники не лише ускладнюють поточне управління кадрами, а й створюють довгострокові загрози для відтворення кадрового потенціалу, збереження організаційної культури, професійної наступності та стабільності внутрішнього середовища підприємства.

У цих умовах управління кадровою безпекою має ґрунтуватися на проактивному виявленні ризиків, оцінюванні їх критичності, формуванні кадрового резерву, утриманні кваліфікованих працівників й створенні умов для розвитку людського капіталу навіть за високої невизначеності. Саме необхідність наукового обґрунтування таких підходів, удосконалення методичного інструментарію діагностики кадрових ризиків та розроблення практичних механізмів зміцнення кадрової безпеки підприємств України визначає актуальність дисертаційного дослідження Гайдаша О.С. в умовах глобальних викликів і загроз.

## **2. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.**

В роботі присутній зв'язок теми з науковими програмами, планами та пріоритетним напрямом наукових досліджень Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», а саме «Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій» (номер державної реєстрації 0123U102795, 2023–2027 рр.) та «Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку регіонів України» (номер державної реєстрації 0120U101496, 2020–2024 рр.).

Науковий внесок здобувача в межах двох науково-дослідних робіт полягає у формуванні науково обґрунтованого підходу до регіонально-галузевого розмежування кадрових ризиків, а також у розробленні ризик-орієнтованого механізму управління кадровою безпекою підприємства, який інтерпретується як системний інструмент зміцнення їх організаційної стійкості та підвищення економічної резильєнтності в умовах воєнних, міграційних і цифрових викликів.

### **3. Наукова новизна та ступінь обґрунтованості дослідження.**

Аналіз основних наукових результатів, висновків і рекомендацій, сформульованих Гайдаша О.С. у дослідженні, дає підстави стверджувати про достатній рівень їх достовірності та обґрунтованості. Положення, винесені автором у пункти наукової новизни, не викликають заперечень, а їхній рівень новизни визначений у відповідності з науковими напрацюваннями. До найбільш вагомих результатів дисертаційного дослідження, що характеризуються науковою новизною, доцільно віднести такі:

- поглиблення теоретико-методологічних засад формування понятійно-категорійного апарату кадрової безпеки підприємства (с. 20–33) на основі систематизації існуючих наукових підходів і інтеграції взаємозв'язків між категоріями управління персоналом, розвиток кадрового потенціалу та збереження людського капіталу. Це дозволило обґрунтувати кадрову безпеку як цілісну системну компоненту менеджменту підприємства, визначити три домінуючі напрями її трактування (як складової менеджменту, як стану захищеності та як системного явища) та подолати фрагментарність існуючих підходів;

- удосконалений методичний інструментарій оцінювання кадрової безпеки підприємства (с. 87–103) шляхом розроблення концептуальної моделі ризик-орієнтованої діагностики з багатоступеневою логікою реалізації. Запропонований підхід базується на інтеграції соціологічних методів (анкетування) з формалізованими процедурами ризик-аналізу, що забезпечує поєднання якісних й кількісних оцінок, підвищує їх валідність та практичну релевантність. Використання шкали Лайкерта сприяє стандартизації результатів, а також дозволяє ідентифікувати латентні ризики та трансформувати їх у вимірювані індикатори для системи превентивного моніторингу;

- розвинені концептуальні положення управління кадровою безпекою підприємств (с. 132–140) через інтерпретацію її як динамічного процесу, що формується в умовах безперервної зміни станів стійкості підприємства. Такий підхід забезпечує інтеграцію системно-динамічного бачення з інструментами

стратегічного управління та створює методологічне підґрунтя для прогнозування і цілеспрямованої трансформації кадрової безпеки;

– запропоновану концептуально-траєкторну модель формування кадрової безпеки підприємства (с. 136), яка відображає її як результат взаємодії трьох системоутворювальних домінант: інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і загроз та структурних складових кадрової безпеки, що дозволяє більш повно розкрити механізми її формування в умовах багатофакторного впливу;

– удосконалену модель механізму управління кадровою безпекою підприємств (с. 140–148), що інтерпретується як інтегрована багаторівнева система принципів, інструментів і управлінських рішень, об'єднаних у замкнений контур управління із постійним зворотним зв'язком. Її реалізація забезпечує перехід до проактивної моделі управління шляхом узгодження процесів діагностики, оцінювання, прогнозування та реагування на кадрові ризики;

– удосконалений науково-методичний підхід до зміцнення кадрової безпеки-підприємств (с. 148–158), який базується на поєднанні субіндексної діагностики профілю ризиків із причинно-наслідковим аналізом їх взаємодії. У межах цього підходу сформовано модель визначення стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки (с. 159–161), що відображає трансформацію управлінських рішень у системний ефект підвищення інтегрального рівня безпеки та створює підґрунтя для підвищення економічної резильєнтності підприємств в умовах глобальних викликів.

Наукові результати, висновки та рекомендації, викладені в дисертації Гайдаша О.С. на здобуття наукового ступеня доктора філософії, характеризуються високим ступнем обґрунтованості та достатнім рівнем аргументованості, виходячи із структурної побудови та змісту роботи, динаміки та обсягу проаналізованого матеріалу, публічних даних та статистичної інформації за тривалий період, власних розрахунків автора, що забезпечило вирішення поставлених завдань відповідно до визначеної мети дослідження.

#### **4. Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.**

Наукова цінність дослідження полягає у розробленні теоретичних положень, науково-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз. Практична значущість отриманих результатів полягає у трансформації теоретичних і методичних розробок у прикладні рішення та інструменти, адаптовані до використання на підприємствах різних галузей економіки, що підтверджується відповідними актами впровадження результатів дослідження.

Науково-практичні результати пройшли апробацію та впроваджені у діяльність ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (довідка від 23.12.2025 р. № 04/6-222/2025), ТОВ «Компанія з управління активами «Західна інвестиційна група», ТОВ «СВС ПАК». Наукові положення та результати дисертаційної роботи впроваджено в освітній процес Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (довідка від 26.02.2026 р. № 01-9/730).

#### **5. Повнота викладу наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації у наукових фахових виданнях та інших публікаціях.**

Основні результати дослідження опубліковані автором самостійно та у співавторстві в 15 наукових працях, з яких 1 стаття у науковому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази даних Scopus та 3 статті у наукових фахових виданнях категорії «Б», 11 тез доповідей опублікованих у матеріалах міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій. Загальний обсяг публікацій – 5,59 д.а., з яких особисто автору належить 4,48 д.а.

Публікації здобувача відповідають вимогам пунктів 8 і 9 Постанови Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії».

## **6. Достовірність результатів дисертаційної роботи.**

Наукові положення, представлені на захист, вирізняються обґрунтованістю, відповідним чином представлені змістовно у висновках та рекомендаціях. Достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій винесених у роботу ґрунтується на детальному вивченні й аналізі положень нормативно-правових актів України, наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців, інформаційно-аналітичних та статистичних матеріалів державних органів, міжнародних організацій, зокрема Національного банку України, Державної служби статистики України, ООН, UNHCR, Світового банку, та комерційних аналітичних установ. Коректність посилань на літературні джерела дозволяє відокремити наукові здобутки автора від наукових напрацювань інших науковців.

У дослідженні розглянуто та вирішено коло важливих завдань, що дозволило дисертанту досягти поставленої у роботі мети, продемонструвати авторську позицію у напрямі вирішення науково-практичного завдання дослідження й обґрунтувати подальші пропозиції. Для цього були використані загальнонаукові та спеціальні методи, а саме: діалектичний, системний і структурно-функціональний підходи, логічне узагальнення при дослідженні теоретичних положень; компаративний та ретроспективний аналіз – при дослідженні впливу глобальних викликів; економіко-статистичний аналіз, методи нормування, зважування та інтегрального оцінювання для визначення рівня кадрової безпеки підприємств України; методи стратегічного моделювання та структурно-логічного конструювання для розроблення авторських моделей управління кадровою безпекою. Практичні емпіричні розрахунки здійснено з використанням пакетів прикладних програм MS Excel, Minitab та Google Forms.

## **7. Дотримання принципів академічної доброчесності.**

Дисертаційна робота є самостійно виконаною кваліфікаційною науковою працею. Наукові положення, розробки, висновки та рекомендації, що викладені у дисертації та винесені на захист, отримані здобувачем самостійно. В дисертації мають місце посилання та джерела інформації щодо

використання тверджень, розробок, відомостей, публічних даних тощо. За результатом аналізу дисертаційної роботи та публікацій автора порушення академічної доброчесності відсутні. Ознак фальсифікації чи фабрикації тексту в роботі Гайдаша О.С. не виявлено. Автор дисертації дотримується принципів і норм академічної доброчесності.

**8. Зауваження та дискусійні положення дисертації.** Загалом високо оцінюючи наукову новизну та практичну значущість результатів, отриманих Гайдашем О.С., водночас доцільно відзначити окремі дискусійні аспекти, певні недоліки та зауваження, які містяться у дисертаційній роботі.

1. У п. 1.1 дисертаційної роботи автором обґрунтовано доцільність розгляду кадрової безпеки як інтегрованої підсистеми менеджменту підприємства, що функціонує у тісному взаємозв'язку з іншими функціональними складовими управління (с. 29–33). Такий підхід, безумовно, має наукову цінність і свідчить про системне бачення досліджуваної проблематики. Водночас, потребує конкретизації логіка представлення кадрової безпеки як сукупності взаємопов'язаних управлінських процесів, інтегрованих у загальний цикл менеджменту (с. 31). Наразі формалізація у вигляді функціональної залежності має узагальнений характер. Доцільним було б деталізувати процесну декомпозицію кадрової безпеки через виокремлення ключових етапів (ідентифікація ризиків, оцінювання, реагування, моніторинг, зворотний зв'язок), а також обґрунтувати їх місце у системі управління підприємством.

2. Відзначаючи ґрунтовність проведеного автором у п. 1.3 аналізу нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні, доцільним було б більш детально обґрунтувати механізм трансформації норм, правил і обмежень у конкретні управлінські практики на рівні підприємства. Робота значно виграла б за умови поглибленого аналізу того, яким чином виявлені системні недоліки законодавства (фрагментарність, термінологічна невизначеність, неузгодженість із міжнародними стандартами) впливають на формування внутрішніх політик кадрової безпеки, ефективність локальних нормативних актів та управлінських рішень. Також доцільним було б

конкретизувати інструменти адаптації підприємств до недосконалості інституційного середовища, що посилює б прикладну спрямованість дослідження.

3. Позитивно оцінюючи дослідження впливу міграційних процесів на кадрову безпеку підприємств (п. 3.1), слід звернути увагу на використання у назві підрозділу терміну «міграція кадрового потенціалу», який потребує додаткового концептуального уточнення. З науково-методологічної точки зору, категорія «кадровий потенціал» є узагальненою характеристикою якісно-кількісних параметрів трудових ресурсів підприємства (компетенцій, знань, досвіду, мотивації тощо), а не самостійним об'єктом дослідження. Відтак її поєднання з терміном «міграція», який традиційно застосовується до переміщення індивідів або соціальних груп, формує термінологічну неточність і може ускладнювати однозначність наукового трактування. На нашу думку, більш коректним видається використання категорій «міграція трудових ресурсів», «міграція робочої сили» або «міграційні процеси у сфері людського капіталу», що дозволяє чітко розмежувати носія (персонал) і характеристику (кадровий потенціал). Таке уточнення сприяло б підвищенню термінологічної чіткості дослідження, узгодженості категоріального апарату та посиленню наукової коректності викладу матеріалу.

4. Вагомим науковим результатом дисертаційного дослідження є здійснена автором у п. 2.1 комплексна ідентифікація загроз кадровій безпеці підприємств, що дозволило сформулювати цілісне уявлення про багаторівневу природу їх виникнення та поширення. Водночас, на нашу думку, подальшого поглиблення потребує обґрунтування механізму формування інтегральних загроз, які виникають не лише як сума окремих деструктивних чинників, а як результат їх взаємного накладання, взаємопосилення та трансформації у якісно нові форми впливу на кадрову систему підприємства. Доцільним було б детальніше розкрити, яким чином загрози різних рівнів – глобального, макро- та мікрорівня – взаємодіють між собою, утворюючи синергетичний і кумулятивний ефекти.

5. Розроблена та представлена у п. 3.3 модель формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємства (с. 159–161)

характеризується високим рівнем концептуальної впорядкованості та візуальної репрезентативності, що забезпечує цілісне уявлення про взаємозв'язки між регіонально-галузевою специфікою ризиків, їх аналітичним профілюванням, управлінськими рішеннями та очікуваними результатами. Разом із тим, потребує більш глибокого обґрунтування механізм «розриву ризикових контурів», який у моделі заявлений як ключовий елемент. Залишається недостатньо розкритим, яким чином ідентифікуються ці контури, за якими критеріями визначається їх критичність, а також які саме управлінські дії забезпечують їх нейтралізацію або трансформацію. Окремої уваги заслуговує блок «очікуваного ефекту», у якому результати представлені переважно у якісній формі. Водночас відсутність кількісних індикаторів або метрик оцінювання досягнення зазначених ефектів (зниження плинності, підвищення резильєнтності тощо) обмежує можливості практичного моніторингу ефективності реалізації запропонованих заходів.

Висловлені дискусійні зауваження не знижують загальної наукової і практичної цінності роботи і не впливають на позитивну оцінку дисертації.

#### **9. Загальний висновок до дисертаційної роботи.**

Мета та завдання, поставлені у дисертаційній роботі, досягнуті і успішно вирішені, що підтверджується відповідними висновками. Дисертація відзначається виваженою структурою та логічною послідовністю викладу теоретичних положень, що засвідчує значний обсяг опрацьованого матеріалу та комплексний характер виконаної роботи як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

За змістом, відповідності спеціальності, оформленням, актуальністю, ґрунтовністю вирішення наукових завдань та практичним значенням одержаних результатів дисертація Гайдаша Олександра Сергійовича на тему «Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз» відповідає усім вимогам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць, поданих на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертаційна робота відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12 січня 2022 р. «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», а її автор, Гайдаш Олександр Сергійович, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент в галузі знань 07 Управління та адміністрування.

**Рецензент:**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту і логістики  
Національного університету «Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка»



Алла ГЛЄБОВА

Підпис засвідчую.

Доктор технічних наук, професор,  
проректор з наукової роботи  
Національного університету «Полтавська  
політехніка імені Юрія Кондратюка»



Олена СТЕПОВА