

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

Актуальність теми дослідження та її зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Діяльність суб'єктів господарювання в Україні в сучасних умовах супроводжується перманентним впливом багаторівневих дестабілізуючих факторів як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, що формують середовище підвищеної невизначеності та ризику. Посилення процесів глобалізації, інтенсифікація технологічних змін, прискорена цифрова трансформація бізнес-процесів, трансформація ринку праці та зростання мобільності робочої сили зумовлюють появу якісно нових загроз для кадрового потенціалу підприємств, пов'язаних із дефіцитом компетентних кадрів, втратою знань, зниженням рівня лояльності персоналу та посиленням конкуренції за людський капітал. Враховуючи, що людський капітал формує основу конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, кадрова безпека у системі менеджменту трансформується з функціонального елементу у стратегічну детермінанту його стійкого розвитку та економічної резильєнтності.

Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків рекомендацій дисертації. Достовірність висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, базується на використанні наукової методології та застосуванні сучасних прийомів проведення досліджень. Достовірність також підтверджується вивченням широкого кола праць вітчизняних і зарубіжних науковців з проблематики забезпечення кадрової безпеки підприємств, використанням офіційних статистичних матеріалів, аналітичних оглядів, іншої важливої інформації, що була кваліфіковано опрацьована і систематизована.

Мета дисертаційного дослідження відображає обрану тему роботи. Об'єкт і предмет дослідження визначено коректно. Зміст сформульованих наукових завдань структурно-логічно узгоджений, їх кількість можна вважати достатньою для розкриття обраної теми дисертації і досягнення поставленої мети.

Висновки дисертації є логічно обґрунтованим підсумком виконаної роботи, у повній мірі відображують основні положення проведеного дослідження та перспективні напрями їхнього впровадження. Вони не містять внутрішніх суперечностей і мають практичну спрямованість. Запропоновані в роботі методичні підходи є обґрунтованими та такими, що дозволяють проводити необхідні розрахунки. Основні наукові положення сформульовано коректно, по кожному з них визначено наукові результати, сутність їх новизни та її ступінь.

Роботу О.С. Гайдаша позитивно характеризує системність підходу до вирішення поставлених завдань, логічна побудова й аналіз причинно-наслідкових зв'язків. Висновки за кожним з розділів дисертаційної роботи та загальні висновки аргументовані. Важливим, з точки зору логіки дослідження та обґрунтованості висновків, є внутрішній зв'язок між розділами дисертації. Теоретичні положення дисертації ілюструються фактичним матеріалом.

При підготовці дисертаційної роботи автор орієнтувався на сучасну методологію наукових досліджень, що підтверджується застосуванням

широкого спектру методів опрацювання інформації. Зокрема, діалектичний, системний і структурно-функціональний підходи застосовано для розкриття сутності кадрової безпеки та її місця в системі менеджменту підприємства; методи аналізу і синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення та класифікації – для формування категоріального апарату і систематизації факторів та загроз; компаративний і ретроспективний аналіз – для дослідження впливу глобальних викликів; соціологічні та економіко-статистичні методи – для збору й оброблення емпіричних даних та оцінювання кадрових ризиків; методи нормування, зважування та інтегрального оцінювання – для формування системи субіндексів і розрахунку інтегрального показника; матричний і причинно-наслідковий аналіз – для виявлення ризикових контурів; стратегічне моделювання та структурно-логічне конструювання – для розроблення авторської моделі управління; порівняльний і регіонально-галузевий аналіз – для обґрунтування диференційованих управлінських рішень.

Обґрунтованість отриманих результатів дослідження підтверджується їх оприлюдненням у вітчизняних наукових фахових та зарубіжних виданнях, а також їх практичним впровадженням.

Тема дисертаційної роботи відповідає профілю спеціальності 073 Менеджмент.

Наукова новизна дослідження та ступінь обґрунтованості й достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій дослідження. Наукова новизна результатів, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертаційному дослідженні, визначається особистим авторським підходом до виявлення та вирішення актуального науково-прикладного завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних положень, науково-методичних підходів та наданні практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.

Водночас сучасні тенденції економічного розвитку, зокрема зростання ролі інтелектуального капіталу, поширення гнучких і дистанційних форм зайнятості, а також зміна поведінкових моделей персоналу, актуалізують необхідність переосмислення змісту та інструментарію управління кадровою безпекою. У цих умовах вона набуває ознак складної, динамічної системи, функціонування якої визначається взаємодією економічних, соціальних, технологічних та інституційних чинників.

Вищезазначене обумовлює необхідність формування цілісного теоретико-методологічного підходу до управління кадровою безпекою, що забезпечує узгодженість категоріального апарату, інтеграцію сучасних наукових підходів і розроблення ефективного інструментарію ідентифікації, оцінювання та мінімізації кадрових ризиків в умовах глобальних викликів та загроз. Це визначає актуальність дисертаційної роботи Гайдаша О.С., спрямованої на поглиблення теоретико-методичних засад, обґрунтування концептуальних підходів та розроблення прикладних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальної нестабільності.

За тематичною спрямованістю дослідження виконано у межах двох науково-дослідних робіт 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.). Авторський внесок у виконання досліджень полягає в розробленні підходу до регіонально-галузевої диференціації кадрових ризиків, а також в обґрунтуванні ризик-орієнтованого механізму управління кадровою безпекою підприємств, який розглядається як інструмент забезпечення їх організаційної стійкості та підвищення економічної резильєнтності в умовах воєнних, міграційних і цифрових трансформацій.

До вагомого наукового доробку дисертанта слід віднести поглиблення понятійно-категорійного апарату кадрової безпеки підприємства (С. 20-29), який, на відміну від фрагментарних підходів, обґрунтовано як цілісну концептуальну систему, що інтегрує логічні взаємозв'язки між категоріями управління персоналом, розвитку кадрового потенціалу та збереження людського капіталу. Автором виокремлено три домінуючі напрями трактування кадрової безпеки: як складової системи менеджменту підприємства; як стану захищеності персоналу та організаційних процесів; як системного явища, що забезпечує стабільність функціонування підприємства в умовах ризиків і загроз. Це дозволило подолати термінологічну розрізненість існуючих підходів і обґрунтувати кадрову безпеку як інтегровану системну компоненту менеджменту підприємства (С. 29-33), а не автономний об'єкт управління, що суттєво поглиблює теоретичні засади дослідження.

Суттєвим науковим результатом є удосконалення методичного інструментарію комплексної діагностики кадрової безпеки підприємства (С. 87-100), який, на відміну від існуючих підходів, реалізовано у вигляді концептуальної моделі ризик-орієнтованої діагностики з чітко визначеною багатоступеневою логікою оцінювання. Новизною є поєднання соціологічного інструментарію (анкетування) з формалізованими процедурами ризик-аналізу, що забезпечує інтеграцію якісних і кількісних оцінок, підвищує їх валідність і практичну релевантність. Важливою перевагою авторського підходу є застосування п'ятибальної шкали Лайкерта (С. 102-103) для стандартизації відповідей та забезпечення відтворюваності результатів, а також здатність ідентифікувати латентні ризики та трансформувати їх у кількісно вимірювані індикатори, що створює методичне підґрунтя для впровадження системи превентивного моніторингу та підвищує ефективність управлінського контролю кадрової безпеки підприємства.

Розвинуто концептуальні засади управління кадровою безпекою підприємств (С. 132-140) шляхом її інтерпретації як динамічного процесу, що формується в умовах безперервного переходу підприємства між різними

конфігураціями стійкості. Запропонований підхід дозволив інтегрувати системно-динамічне бачення кадрової безпеки з інструментарієм стратегічного управління, що створює методологічну основу для її прогнозування та цілеспрямованої трансформації. У межах цього підходу автором розроблено концептуально-траєкторну модель формування кадрової безпеки (С. 136), яка репрезентує її як результат взаємодії трьох системоутворювальних домінант: інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і загроз та структурних складових кадрової безпеки, що суттєво поглиблює розуміння механізмів її формування в умовах глобальних викликів.

У дисертаційній роботі Гайдашем О.С. удосконалено модель механізму управління кадровою безпекою підприємств (С. 140-148), яка інтерпретується як інтегрована багаторівнева система принципів, інструментів, процедур та управлінських рішень, поєднаних у замкнений управлінський контур із постійним зворотним зв'язком. Модель передбачає зміщення акценту від реактивного до проактивного управління шляхом синхронізації процесів діагностики, оцінювання, прогнозування та стратегічного реагування на кадрові ризики, що дозволяє підтримувати динамічну рівновагу між кадровим потенціалом, рівнем загроз і управлінськими впливами.

Вагомим результатом дослідження є удосконалений науково-методичний підхід до зміцнення кадрової безпеки підприємств (С. 148-158), який, на відміну від існуючих підходів, базується на інтеграції субіндексної діагностики профілю кадрових ризиків із причинно-наслідковою логікою розриву самопосилюваних ризикових контурів. У межах цього підходу сформовано авторську модель визначення стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки (С. 159-161), ключовим елементом якої є причинно-наслідковий контур, що відображає трансформацію управлінських впливів у системний ефект підвищення інтегрального рівня безпеки.

Аналіз змісту дисертації та основних публікацій здобувача дозволяє стверджувати, що наукові положення, сформульовані автором особисто, відображають його внесок у розвиток теоретичних засад, методичних та

прикладних аспектів управління кадровою безпекою підприємств та характеризуються науковою новизною.

Теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Практичне значення виконаного дисертаційного дослідження полягає у тому, що його основні положення, висновки та рекомендації доведено до рівня прикладних розробок, орієнтованих на підвищення ефективності управління кадровою безпекою підприємств в умовах сучасних викликів і загроз. Отримані результати можуть бути використані як у подальших наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності суб'єктів господарювання різних секторів економіки.

Розроблені автором підходи та стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств спрямовані на підвищення стійкості кадрового потенціалу, зниження рівня кадрових ризиків, удосконалення системи управління персоналом та забезпечення довгострокової економічної резильєнтності підприємств.

Практичні рекомендації, запропоновані у дисертації, впроваджено у діяльність низки підприємств, зокрема:

ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» – використано розроблені автором стратегічні напрями підвищення кадрової безпеки при формуванні та реалізації середньострокової стратегії управління персоналом, а також при удосконаленні внутрішніх механізмів збереження персоналу та розвитку кадрового резерву (довідка від 23.12.2025 р. № 04/6-222/2025);

ТОВ «Компанія з управління активами «Західна інвестиційна група» – застосовано підходи до ідентифікації критичних зон кадрових ризиків, формування індикативної системи контролю та розроблення оновленої кадрової стратегії, що передбачає посилення кадрового резерву, удосконалення процедур підбору й адаптації персоналу, впровадження інструментів прогнозування потреби в кадрах та зниження впливу зовнішніх деструктивних факторів;

ТОВ «СВС ПАК» – використано рекомендації щодо вдосконалення внутрішніх нормативних документів, спрямованих на підвищення ефективності політики управління людськими ресурсами в умовах зростання ризиків і загроз.

Наукові положення та результати дослідження впроваджено в освітній процес Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема при викладанні навчальних дисциплін «Менеджмент персоналу», «Ризик-менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, «Стратегічний менеджмент в умовах глобальних викликів», «Менеджмент сталого розвитку організацій: сучасні європейські практики та глобальні виклики» для здобувачів третього (наукового) рівня, а також при підготовці навчально-методичного забезпечення з дисципліни «Антикризовий менеджмент» для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (довідка від 26.02.2026 р. № 01-9/730).

Повнота викладу основних положень дисертації у наукових виданнях та апробація результатів дослідження. Зміст дисертаційної роботи демонструє цілісність і логічну завершеність дослідження, у межах якого послідовно поєднано теоретичне узагальнення проблематики з її емпіричним аналізом. Представлені у роботі наукові результати, висновки та рекомендації, що виносяться на захист, є результатом самостійного наукового пошуку автора.

Рівень апробації результатів дослідження є достатнім і підтверджується їх відображенням у 15 наукових публікаціях, серед яких 3 статті опубліковано у фахових наукових виданнях, 1 стаття – у виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus, 11 – у матеріалах міжнародних наукових та науково-практичних конференцій. Загальний обсяг наукового доробку становить 5,59 друкованих аркушів, з яких 4,48 д.а. належать автору особисто, що свідчить про вагомий особистий внесок у розроблення досліджуваної проблематики.

Основні положення дисертації пройшли належну апробацію та отримали позитивну оцінку на міжнародних наукових і науково-практичних конференціях, що підтверджує їх наукову новизну та практичну значущість.

Опубліковані праці 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».

Анотація кваліфікаційної наукової праці коректно відображає зміст дисертації, її ключові положення та результати, характеризується логічною структурою викладу та повною відповідністю основному тексту дослідження.

Дотримання принципів академічної доброчесності. Дисертаційна робота Гайдаша О.С. являє собою самостійно виконане наукове дослідження кваліфікаційного рівня, у межах якого всі теоретичні положення, наукові результати, висновки та практичні рекомендації сформульовано автором на основі власних напрацювань.

Аналіз змісту роботи засвідчує належний рівень наукової доброчесності: використані джерела інформації коректно ідентифіковані, посилання на першоджерела оформлені відповідно до встановлених вимог, а запозичення мають належне цитування. Ознак навмисного викривлення даних, фабрикації чи фальсифікації результатів дослідження не встановлено.

Отже, дисертація відповідає принципам академічної етики, а результати дослідження можуть вважатися достовірними та отриманими з дотриманням норм академічної доброчесності.

Дискусійні положення та зауваження до дисертації. У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних Гайдашем О.С. результатів, слід зазначити деякі дискусійні положення, недоліки та зауваження, що мають місце в дисертаційній роботі:

1. Позитивної оцінки заслугоує проведене автором дослідження нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки та виокремлення його багаторівневої ієрархічної структури (С. 46-55), що дозволило систематизувати складну сукупність регуляторних актів і окреслити ключові недоліки законодавчого забезпечення кадрової безпеки в Україні (С. 56-60). Водночас, доцільним видається розширення проведеного дослідження шляхом здійснення порівняльного інституційного аналізу моделей нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в країнах-членах ЄС, що дозволило б не лише ідентифікувати наявні дисфункції національного законодавства, але й обґрунтувати більш конкретизовані напрями його гармонізації та адаптації до сучасних євроінтеграційних вимог.

2. У другому розділі дисертаційної роботи автором здійснено ідентифікацію загроз кадровій безпеці підприємств та обґрунтовано їх багаторівневу каскадну природу, що є беззаперечним науковим здобутком. Водночас, на нашу думку, аналітичну складову дослідження доцільно було б поглибити шляхом більш детального розкриття типологічних характеристик виокремлених загроз. Зокрема, запропоновану класифікацію доцільно доповнити розмежуванням загроз за такими ознаками, як ступінь їх прояву (потенційні та реалізовані), рівень передбачуваності (очікувані та непередбачувані), характер прояву (латентні та відкриті), а також за часовими параметрами розвитку (короткострокові, середньострокові та довгострокові). Це дозволило б більш чітко структурувати досліджуване явище та підвищити точність ідентифікації ризиків у практичній площині.

3. У дисертаційній роботі простежується використання категорій «ризик» і «загроза» без достатньо чіткого їх концептуального розмежування. Зокрема, зазначені поняття застосовуються як взаємопов'язані, однак не повною мірою визначено їх змістовні відмінності, ієрархічне співвідношення та функціональну роль у системі кадрової безпеки підприємства. У цьому контексті доцільним було надати змістовне обґрунтування місця категорій «ризик» і «загроза» в авторській концепції, а також розкрити логіку їх

взаємозв'язку, зокрема механізм трансформації ризиків у загрози в умовах посилення деструктивних впливів. Таке уточнення сприяло б підвищенню теоретико-методологічної визначеності дослідження, посиленню внутрішньої логіки викладу матеріалу та більшій узгодженості категоріального апарату роботи.

4. Високо оцінюючи запропоновану дисертантом концептуальну модель ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств (С.87-100), слід зауважити, що її початковий етап, пов'язаний із формуванням і структуризацією кадрових ризиків, потребує більш розгорнутого теоретико-методичного підкріплення. Виокремлення організаційно-управлінського, соціально-психологічного, технологічно-інформаційного, інституційно-законодавчого та ресурсно-фінансового блоків загалом виглядає логічним, однак у роботі недостатньо чітко надано роз'яснення, за якою саме системоутворюючою ознакою здійснено таку структуризацію. Залишається не до кінця зрозумілим, чи покладено в основу класифікації джерела виникнення ризиків, канали їх впливу, функціональні сфери прояву, об'єкти ураження чи управлінські наслідки. Відсутність такого методичного пояснення певною мірою ускладнює сприйняття внутрішньої логіки моделі та не дає змоги повною мірою оцінити, наскільки запропоновані групи є взаємовиключними, достатньо однорідними всередині та вичерпними щодо охоплення сучасних кадрових викликів.

5. Безперечним науковим здобутком дисертаційної роботи є запропонована автором модель формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств (С. 158-161), яка вирізняється логічною структурованістю та наочністю відображення взаємозв'язків між регіонально-галузевою диференціацією ризиків, їх профілюванням, управлінськими впливами та очікуваними результатами. Водночас, з позицій поглиблення наукової обґрунтованості та підвищення прикладної цінності, окремі аспекти моделі потребують додаткового уточнення. Зокрема, автором недостатньо формалізовано процедуру переходу від ідентифікації «домінуючих вимірів

ризиків» до вибору конкретних управлінських інструментів. Відсутність чітко визначеного алгоритму або критеріїв такого переходу ускладнює відтворюваність моделі в практичній діяльності та залишає простір для суб'єктивності при прийнятті рішень. Доцільно було б конкретизувати, яким чином саме профіль ризиків (d_1-d_5) трансформується у відповідні напрями зміцнення кадрової безпеки, з урахуванням їх інтенсивності, взаємозв'язків та пріоритетності.

Утім, відмічені недоліки не знижують загальної позитивної оцінки наукового дослідження О. С. Гайдаша, яке у межах визначених автором цілей і завдань є цілісною й завершеною працею. Теоретичні, аналітичні та прикладні положення дисертації в цілому відзначаються належним рівнем обґрунтування й достатньою переконливістю.

Загальний висновок до дисертаційної роботи та її відповідність установленим вимогам. Дисертаційна робота Гайдаша О.С. на тему «Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз» являє собою цілісне, самостійно виконане наукове дослідження, у межах якого вирішено важливе наукове завдання, що має суттєве теоретичне та прикладне значення для розвитку сучасної науки. Зміст роботи повною мірою відповідає обраній тематиці, характеризується внутрішньою логічною узгодженістю, послідовністю викладу та належним рівнем наукової аргументації. Сформульовані у дисертації положення, висновки та рекомендації є обґрунтованими, взаємопов'язаними та впливають із результатів проведеного дослідження.

Структурна побудова дисертації є раціональною, відображає логіку наукового пошуку та відповідає поставленій меті і завданням. Оформлення роботи здійснено відповідно до чинних нормативних вимог, що регламентують підготовку дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

З огляду на викладене, дисертаційна робота Гайдаша Олександра Сергійовича 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». За рівнем наукової новизни, теоретичної обґрунтованості та практичної значущості отриманих результатів автор дисертації заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент у галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Рецензент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківського
бізнесу та оподаткування
Національного університету «Полтавська
політехніка імені Юрія Кондратюка»

Ліана ПТАЩЕНКО

Підпис засвідчую.

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



Олена СТЕПОВА