

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

ВІДГУК

офіційного опонента, доктора економічних наук, професора,
завідувача кафедри соціальної економіки Харківського національного
економічного університету імені Семена Кузнеця
Назарової Галини Валентинівни 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 дисертаційної роботи.

Повномасштабна війна, демографічні втрати, трудова міграція, зростання мобільності робочої сили, цифровізація бізнес-процесів, поширення нестандартних форм зайнятості та посилення конкуренції за кваліфікований персонал формують нову конфігурацію ризиків, пов'язаних із людським капіталом. У цих умовах кадровий фактор набуває критичного значення, трансформуючись із ресурсу забезпечення ефективності діяльності підприємства у ключовий елемент його стійкості, адаптивності та здатності до розвитку. Водночас посилення дестабілізуючих впливів призводить до загострення проблем, пов'язаних із дефіцитом кваліфікованих кадрів, зниженням рівня їх професійної та психологічної готовності до роботи в умовах невизначеності, зростанням ризиків втрати компетенцій, порушенням внутрішніх комунікацій і корпоративної культури.

Наявні наукові підходи до управління персоналом та кадрової безпеки не повною мірою враховують специфіку сучасних глобальних викликів, зокрема воєнних, цифрових та соціально-економічних трансформацій, що обумовлює необхідність їх подальшого розвитку та адаптації до нових умов господарювання. І тому обрана тема дисертаційної роботи Гайдаша О.С. та її

мета, визначена як вдосконалення теоретичних положень, науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз, є важливою і актуальною.

Ступінь обґрунтованості і достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Наукові положення дисертаційної роботи є аргументованими та обґрунтованими, що підтверджується основним змістом дослідження, опублікованими Гайдашем О.С. науковими працями, переліком використаної літератури. Обґрунтування основних наукових положень, висновків та рекомендацій засновано на результатах систематизації та узагальнення дисертантом фундаментальних положень теорії людського капіталу, сучасних концепцій стратегічного менеджменту, ризик-менеджменту та організаційної резильєнтності.

При проведенні досліджень використано законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері праці, соціальної політики, аналітичні матеріали Національного банку України, Державної служби статистики України, міжнародних організацій (ООН, UNHCR, Світового банку), результати національних і міжнародних досліджень у сфері міграції та людського капіталу, статистичні дані щодо ринку праці та демографічної динаміки, а також результати власного емпіричного дослідження автора, отримані в ході анкетування представників підприємств різних секторів економіки та регіонів України.

Отримані наукові результати дослідження засновані на таких загальновизнаних та сучасних методах дослідження, як: діалектичний, системний і структурно-функціональний підходи; методи аналізу і синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення та класифікації; компаративний та ретроспективний аналіз; соціологічні методи (анкетне опитування); економіко-статистичні методи, групування та ранжування; методи нормування, зважування та інтегрального оцінювання; матричний та причинно-наслідковий аналіз; метод стратегічного моделювання та структурно-логічного конструювання; методи порівняльного та регіонально-

галузевого аналізу. Практичні емпіричні розрахунки здійснено з використанням програмних засобів Minitab, MS Excel та інструментарію статистичної обробки даних.

Дисертаційна робота узгоджується з темами наукових досліджень Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». До звіту за темою «Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку регіонів України» (номер державної реєстрації 0120U101496, 2020–2024 рр.) включено пропозиції щодо регіонально-галузевої диференціації кадрових ризиків та інтеграції показників кадрової безпеки у систему оцінювання стійкості регіональних соціально-економічних систем з метою формування адаптивних управлінських рішень; за темою «Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій» (номер державної реєстрації 0123U102795, 2023–2027 рр.) – щодо обґрунтування концептуально-траєкторного підходу та ризик-орієнтованого механізму управління кадровою безпекою підприємств як інструменту підвищення їх організаційної стійкості та економічної резильєнтності в умовах воєнних, міграційних і цифрових трансформацій.

Обґрунтованість та достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій дисертаційної роботи підтверджується публікацією основних результатів дослідження у виданнях, що включені до міжнародних наукометричних баз, наукових фахових виданнях України, оприлюдненням їх на вітчизняних і міжнародних науково-практичних конференціях.

Новизна наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації.

Узагальнення основних висновків і результатів дисертаційної роботи, а також вивчення особистого внеску дисертанта у вирішенні обраної ним наукової проблеми, дозволяє зробити висновок, що суттєвим в науковому і практичному значенні є результати дисертаційної роботи, які містять такі елементи наукової новизни:

1. Автором удосконалено модель механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз (с. 140-148), яка, на відміну від існуючих підходів, трактується як багаторівнева система

принципів, інструментів, процедур і управлінських рішень, інтегрованих у єдиний контур управління з безперервним зворотним зв'язком. Це дозволило забезпечити перехід від реактивного до проактивного управління кадровою безпекою шляхом поєднання процесів діагностики, оцінювання, прогнозування та стратегічного реагування на кадрові ризики, а також підтримання функціональної рівноваги між кадровим потенціалом підприємства, рівнем ризиків та інструментами управління.

2. Важливим здобутком автора є удосконалення методичних підходів до комплексної діагностики кадрової безпеки підприємства (с. 87-100), що, на відміну від існуючих методик, передбачають оцінювання критичності кадрових ризиків на основі трьохфакторної мультиплікативної моделі та інтегральне вимірювання через систему субіндексів за п'ятьма функціональними вимірами. Принциповою новизною є поєднання соціологічного інструментарію (анкетного опитування) з формалізованими процедурами ризик-аналізу, що забезпечує підвищення валідності та репрезентативності оцінок, а також їх адаптацію до реальних управлінських потреб. Важливою перевагою запропонованого підходу є здатність виявляти латентні ризики, які не піддаються прямому статистичному спостереженню, та трансформувати їх у кількісно вимірювані індикатори, придатні для міжчасових і міжоб'єктних порівнянь, що створює методичне підґрунтя для впровадження системи превентивного моніторингу та управлінського контролю кадрової безпеки підприємства.

3. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад досліджуваної проблематики становить удосконалення автором понятійно-категорійного базису кадрової безпеки підприємства (с. 20-33), який, на відміну від наявних підходів, інтегрує взаємозв'язки між управлінням персоналом, відтворенням кадрового потенціалу та захистом людського капіталу. Це дозволило обґрунтувати розгляд кадрової безпеки як системної складової менеджменту підприємства, що забезпечує його стабільність у середовищі внутрішніх і зовнішніх загроз.

4. Обґрунтовано подальший розвиток концептуального підходу до управління кадровою безпекою підприємств (с. 132-140), який, на відміну від статичних трактувань, розглядає її як динамічний процес переходу між різними станами стійкості. Запропонований дисертантом підхід дозволив визначити роль управлінських рішень у формуванні траєкторій розвитку

підприємства – від зон нестабільності до цільових параметрів безпеки – на основі взаємодії інтересів стейкхолдерів, джерел ризиків і структурних складових кадрової безпеки.

5. Значний науковий інтерес представляє розвиток автором науково-методичного підходу до зміцнення кадрової безпеки підприємств (с. 148-158), що поєднує субіндексну діагностику профілю кадрових ризиків у галузевому та регіональному розрізі з причинно-наслідковим аналізом самопосилюваних ризикових контурів, дозволяє ідентифікувати ключові зони вразливості та обґрунтувати диференційовані управлінські рішення щодо їх нейтралізації.

6. Значну практичну цінність має розвиток концептуальних засад формування стратегічних пріоритетів зміцнення кадрової безпеки підприємств (с. 159-161), які ґрунтуються на профілюванні ризиків і картуванні причинно-наслідкових зв'язків. Це дозволило обґрунтовано визначити інструменти управління, спрямовані на зниження плинності персоналу, утримання ключових працівників, збереження носіїв компетенцій та стабілізацію кадрового потенціалу підприємства в умовах глобальних викликів і загроз.

Теоретична цінність та практичне значення результатів дисертації.

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає у розробленні нових та удосконаленні існуючих науково-методичних положень щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.

Практичне значення одержаних результатів полягає у доведенні теоретичних і методичних положень до рівня прикладного інструментарію, придатного для використання підприємствами різних секторів економіки, що підтверджується довідками про впровадження результатів дослідження. Пропозиції автора щодо формування стратегічних напрямів підвищення кадрової безпеки підприємств, удосконалення механізмів збереження персоналу та розвитку кадрового резерву впроваджено у діяльність ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (довідка № 04/6-222/2025 від 23.12.2025 р.) при розробленні та реалізації середньострокової стратегії управління персоналом; щодо ідентифікації критичних зон кадрових ризиків, формування

індикативної системи контролю та розроблення оновленої кадрової стратегії – у діяльність ТОВ «Компанія з управління активами «Західна інвестиційна група»; щодо вдосконалення політики управління людськими ресурсами в умовах зростаючих викликів і загроз – у діяльність ТОВ «СВС ПАК» при розробленні внутрішніх нормативних документів.

Результати дисертаційного дослідження, зокрема теоретико-методичні засади формування системи кадрової безпеки, підходи до ідентифікації кадрових загроз і ризиків та обґрунтування управлінських рішень щодо їх мінімізації, використовуються в освітньому процесі Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» під час викладання дисциплін «Менеджмент персоналу», «Ризик-менеджмент», «Стратегічний менеджмент в умовах глобальних викликів», «Менеджмент сталого розвитку організацій: сучасні європейські практики та глобальні виклики», а також при підготовці навчально-методичних матеріалів і практичних завдань з дисципліни «Антикризовий менеджмент» (довідка № 01-9/730 від 26.02.2026 р.).

Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях.

Ознайомлення з роботою Гайдаша О.С. дозволяє зробити висновок, що основні положення дослідження достатньо повно висвітлені в опублікованих за темою дисертації 15-ти наукових працях загальним обсягом 5,59 друк. арк., з яких особисто автору належить 4,48 друк. арк., зокрема, 3 статті в наукових фахових виданнях України та 1 стаття у виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази Scopus, 11 публікацій у збірниках матеріалів конференцій.

В опублікованих наукових працях розкривається сутність та зміст положень, задекларованих автором як таких, що містять елементи наукової новизни. В дисертації Гайдаша О.С. використано лише ті результати досліджень, які були отримані ним особисто. У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок дисертанта відображено повною мірою. Кількість, обсяг і якість друкованих праць відповідають вимогам Міністерства освіти і науки України.

Дотримання принципів академічної доброчесності.

Дисертаційна робота є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, у межах якого автором отримано оригінальні наукові результати, що характеризуються логічною цілісністю, внутрішньою узгодженістю та обґрунтованістю. Усі положення, висновки та практичні рекомендації, винесені на захист, є результатом власних досліджень здобувача та відображають його особистий внесок у розв'язання поставлених наукових завдань.

Проведений аналіз змісту роботи засвідчив належний рівень дотримання вимог академічної доброчесності. Використання наукових джерел здійснено коректно, із відповідними посиланнями на першоджерела, що забезпечує прозорість запозичень і дозволяє ідентифікувати їх походження. У роботі не виявлено ознак неправомірного використання чужих наукових результатів, зокрема академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації даних.

Таким чином, дисертація Гайдаша О.С. відповідає встановленим етичним і науковим стандартам, а представлені в ньому результати можуть вважатися достовірними, обґрунтованими та такими, що отримані автором самостійно.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи.

Визначаючи високий науковий рівень отриманих висновків та рекомендацій, слід виокремити деякі положення, які мають рекомендаційний характер та є підставою для їх обговорення в дискусійному порядку.

1. У першому розділі дисертаційної роботи здобувачем обґрунтовано, що кадрова безпека має розглядатися як інтегрована складова системи менеджменту підприємства, елементи якої органічно вбудовані у всі ключові управлінські функції – від стратегічного планування до антикризового реагування (п. 1.1, с. 29-33). Відзначаючи наукову цінність запропонованого автором формалізованого представлення кадрової безпеки в системі менеджменту підприємства (рис. 1.4, с. 30), слід зауважити, що її інтерпретація

з позицій процесного підходу потребує більшої деталізації. Враховуючи задеклароване використання процесного підходу (с. 31), у роботі доцільно було б посилити логіку трансформації кадрової безпеки у послідовність взаємопов'язаних управлінських процесів, інтегрованих у загальний цикл менеджменту.

2. Схвально оцінюючи запропоновану автором комплексну систему факторів впливу на кадрову безпеку (п. 1.2, с. 33-46), вона набула б більшої наукової цінності за умови детальнішого розкриття технологічної складової (с. 39). В умовах динамічних трансформацій, зумовлених цифровізацією бізнес-процесів, поширенням віддалених і гібридних форм зайнятості, розвитком гіг-економіки та зростанням ролі цифрових платформ, технологічні чинники набувають системоутворюючого характеру. Водночас у роботі недостатньо деталізований їх впливу на кадрову безпеку. Доцільним, на нашу думку, є поглиблення аналізу таких аспектів, як кібербезпека персоналу, цифрові компетенції працівників, ризики витоку інформації в умовах дистанційної роботи, вплив автоматизації та штучного інтелекту на структуру зайнятості, а також трансформація моделей організації праці та управління персоналом.

3. У другому розділі дисертації автором запропонований підхід до дослідження системи загроз кадровій безпеці підприємств, зокрема обґрунтування їх багаторівневої каскадної природи та виокремлення інтегральних загроз. Позитивно оцінюючи комплексність підходу та відповідність сучасним викликам, на нашу думку, запропонована модель потребує уточнення в частині рівневої структуризації загроз. Зокрема, у роботі виокремлено глобальний, макро- та мікрорівні, проте поза увагою залишився мезорівень, який відіграє важливу роль у формуванні кадрової безпеки підприємств. Адже саме на мезорівні (галузевому та регіональному) відбувається трансформація макроекономічних і глобальних впливів у конкретні умови функціонування підприємств, формуються специфічні ризики, пов'язані з особливостями регіональних ринків праці, галузевої структури зайнятості, рівня розвитку інфраструктури, професійної підготовки кадрів та інституційного середовища.

4. Попри значну теоретичну та прикладну цінність запропонованої дисертантом концептуальної моделі методики ризик-орієнтованої діагностики кадрової безпеки підприємств (п. 2.2, рис. 2.4, с. 93), потребує додаткового обґрунтування перший етап методики – формування та структуризація

кадрових ризиків, релевантних для підприємств України в умовах глобальної нестабільності та воєнного стану. Дисертантом виокремлено п'ять взаємопов'язаних блоків ризиків: організаційно-управлінський, соціально-психологічний, технологічно-інформаційний, інституційно-законодавчий та ресурсно-фінансовий. Втім, у роботі недостатньо розкрито критерії їх виокремлення, принципи формування та межі між окремими групами ризиків, що ускладнює оцінку їх вичерпності та взаємовиключності.

5. Високо оцінюючи запропоновану у роботі концептуальну модель механізму управління кадровою безпекою підприємств (п. 3.2, с. 140–148), слід зазначити, що подальшого поглиблення потребує деталізація інструментарію її реалізації. Зокрема, виокремлені автором групи інструментів (організаційно-економічні, соціально-психологічні, цифрові, інструменти ризик-менеджменту) мають узагальнений характер і потребують більш чіткого розкриття їх змістовного наповнення, механізмів застосування та умов ефективного використання.

Однак, висловлені побажання та зауваження не применшують високий науково-теоретичний та методичний рівень проведеного дослідження.

Загальний висновок та її відповідність установленим вимогам.

Дисертаційна робота Гайдаша О.С. на тему «Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів та загроз» є завершеною, самостійно виконаною науковою працею. Її положення містять наукову новизну та мають практичну цінність. У роботі на підставі проведених досліджень отримано результати, які є суттєвим авторським внеском у вирішення наукової проблеми, що виявляється в удосконаленні теоретичних положень, науково-методичних підходів та надання практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.

У роботі виконані вимоги, що ставляться до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії, обґрунтовано актуальність обраної теми, запропоновані висновки та пропозиції, що наведені в роботі, є достовірними, містять наукову новизну. Анотація дисертації достатньою

мірою висвітлює основні наукові і практичні положення дисертаційної роботи і не містить інформації, не розглянутої у роботі.

Основні положення дисертації доповідались на науково-практичних конференціях, опубліковані у наукових фахових виданнях та у виданнях, включених до міжнародних наукометричних баз.

Дисертація відповідає вимогам Наказу Міністерства освіти і науки № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження вимог до оформлення дисертації» та Постанови Кабінету Міністрів України № 44 від 12.01.2022 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 зі спеціальності 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри соціальної економіки
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця



Галина НАЗАРОВА