

*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
Зачосової Наталії Володимирівни
на дисертаційну роботу **Гайдаша Олександра Сергійовича**
на тему **«Управління кадровою безпекою підприємств України в умовах
глобальних викликів та загроз»**, виконану на здобуття наукового ступеня
доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент
(галузь знань 07 Управління та адміністрування)

1. Актуальність теми дисертаційної роботи

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються суттєвими змінами у сфері використання та відтворення людського капіталу, що обумовлює перегляд традиційних підходів до управління персоналом. Вітчизняні підприємства наразі функціонують в умовах посилення кадрових дисбалансів, дефіциту кваліфікованих працівників, втрати ключових компетенцій, а також зростання загроз, пов'язаних із внутрішніми ризиками (зниження мотивації, порушення трудової дисципліни, витік інформації) і зовнішніми впливами. При цьому системи управління персоналом у більшості випадків залишаються недостатньо адаптованими до сучасних викликів, що знижує їх здатність забезпечувати належний рівень кадрової безпеки. Обмеженість інструментів превентивного управління, фрагментарність підходів до оцінювання кадрових ризиків і недостатня інтеграція кадрової політики із загальною системою менеджменту підприємства зумовлюють необхідність їх удосконалення.

Проблематика управління кадровою безпекою підприємств знаходить відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що формує теоретичне підґрунтя для подальших досліджень. Водночас аналіз наукових напрацювань свідчить про відсутність цілісного підходу до управління кадровою безпекою в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема воєнних, міграційних і цифрових трансформацій.

Необхідність забезпечення безперервності функціонування підприємств, збереження їх кадрового потенціалу, підвищення ефективності управлінських рішень у сфері роботи з персоналом, а також формування стійких механізмів протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам обумовлює

потребу у поглибленому теоретичному та прикладному дослідженні питань управління кадровою безпекою. Саме це визначає актуальність і практичну значущість дисертаційної роботи, спрямованої на розвиток наукових підходів та обґрунтування ефективних механізмів управління кадровою безпекою підприємств України в умовах глобальних викликів і загроз.

Актуальність роботи підтверджується, зокрема, її зв'язком з науковими дослідженнями Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», зокрема, за темою «Моделювання динаміки соціально-економічного розвитку регіонів України» (номер державної реєстрації 0120U101496, 2020–2024 рр.), у межах якої здобувачем обґрунтовано підхід до регіонально-галузевої диференціації кадрових ризиків та інтеграції показників кадрової безпеки у систему оцінювання стійкості регіональних соціально-економічних систем з метою формування адаптивних управлінських рішень; та за темою «Менеджмент в умовах глобальних викликів і сучасних реалій» (номер державної реєстрації 0123U102795, 2023–2027 рр.), при виконанні якої здобувачем обґрунтовано концептуально-траєкторний підхід і ризик-орієнтований механізм управління кадровою безпекою підприємств як інструмент підвищення їх організаційної стійкості та економічної резильєнтності.

2. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій дисертації

У дисертації Гайдаша О.С. наведено теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації, спрямовані на вирішення наукового завдання, яке пов'язане з підвищенням ефективності управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів і загроз.

Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи та публікаціями здобувача дає змогу стверджувати, що сформульовані автором наукові положення, висновки і рекомендації є обґрунтованими, достовірними та логічними. Теоретико-методологічні засади роботи ґрунтуються на широкому огляді літературних джерел вітчизняних і зарубіжних науковців у сфері кадрової безпеки підприємств, що розкривають досліджувану тему та дозволяють поглибити вирішення згаданої проблематики.

Достовірність і обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації Гайдаша О.С. підтверджується коректністю формування мети та постановки наукових завдань, глибоким розумінням сутності проблеми, що розглядається у роботі, а також використанням загальнонаукових і сучасних спеціальних методів економічних досліджень, а саме системного і структурно-функціонального підходів;

методів аналізу і синтезу, наукової абстракції, логічного узагальнення та класифікації; компаративного та ретроспективного методів аналізу; методів нормування, зважування та інтегрального оцінювання; матричного та причинно-наслідкового аналізу; методів стратегічного моделювання та структурно-логічного конструювання; методів порівняльного та регіонально-галузевого аналізу. Особливої уваги заслуговує проведене автором анкетне опитування, яке забезпечило отримання релевантної первинної інформації щодо сприйняття кадрових ризиків працівниками й управлінським персоналом, дозволило виявити латентні загрози кадровій безпеці, що не відображаються у формалізованій звітності підприємств, а також підвищило емпіричну обґрунтованість отриманих результатів. Використання соціологічного інструментарію у поєднанні з економіко-статистичними методами обробки даних сприяло формуванню валідних висновків щодо структури та критичності кадрових ризиків, а також забезпечило можливість їх подальшої кількісної інтерпретації і використання в системі управлінського контролю.

Структура та зміст дисертаційної роботи визначаються її метою і спрямовані на вирішення поставлених у роботі завдань відповідно до логіки їх взаємозв'язку. Кількість завдань є цілком достатньою для досягнення мети.

Таким чином, комплексне вирішення поставлених завдань, виважений вибір методів дослідження, опрацювання достатньої теоретичної бази дозволили Гайдашу О.С. забезпечити наукову обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, що виносяться на захист.

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

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

Заслуговує на схвальну оцінку розвиток автором теоретичних підходів до формування понятійно-категорійного базису кадрової безпеки підприємства шляхом обґрунтування її іманентних ознак (с. 21-27) та інтеграції ключових концептуальних складових, а саме управління персоналом, відтворення кадрового потенціалу та захисту людського капіталу (с. 27-29). Такий підхід дозволяє сформулювати цілісне уявлення про кадрову

безпеку як багатовимірне явище, що поєднує функціональні, ресурсні та поведінкові аспекти діяльності підприємства, а також обґрунтувати її трактування як системної складової менеджменту, здатної забезпечувати стабільність функціонування підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх ризиків і загроз.

Вагомим науковим здобутком автора є удосконалення методичних підходів до оцінювання кадрової безпеки підприємств через розроблення концептуальної моделі ризик-орієнтованої діагностики (с. 92-100), яка передбачає ідентифікацію та структурування кадрових ризиків за п'ятьма функціональними групами (організаційно-управлінською, соціально-психологічною, технологічно-інформаційною, інституційно-законодавчою та ресурсно-фінансовою), діагностику рівня кадрової безпеки шляхом розрахунку інтегрального індексу, обґрунтування заходів запобігання загрозам і визначення пріоритетних напрямів підвищення кадрової безпеки підприємства.

Набув подальшого розвитку концептуальний підхід до управління кадровою безпекою як динамічним процесом, у межах якого підприємство безперервно переходить між різними конфігураціями стійкості, а управлінські рішення визначають траєкторію розвитку системи в напрямі досягнення цільових параметрів або входження у зони нестабільності (с. 132-140). Запропонований автором підхід має вагоме теоретичне та практичне значення, оскільки формує методологічне підґрунтя для прогнозування динаміки кадрової безпеки та обґрунтування управлінських рішень щодо її трансформації в умовах глобальних викликів і невизначеності.

Безсумнівну наукову новизну мають запропоновані автором положення щодо формування моделі механізму управління кадровою безпекою підприємств як багаторівневої системи принципів, інструментів, процедур і управлінських рішень, інтегрованих у замкнений контур із безперервним зворотним зв'язком (с. 140-148, рис. 3.6). У межах розробленого підходу акцент зроблено на комплексному поєднанні процесів діагностики, оцінювання, прогнозування та реагування, що забезпечує трансформацію традиційної моделі управління персоналом від реактивної до проактивної.

Особливої уваги заслуговують удосконалені дисертантом науково-методичні засади зміцнення кадрової безпеки підприємства на основі ризик-орієнтованої діагностики її профілю. Запропонований у роботі підхід комплексно поєднує субіндексне оцінювання кадрових ризиків за п'ятьма функціональними вимірами у галузевому та регіональному розрізах із причинно-наслідковим аналізом самопосилюваних ризикових контурів. Автором акцентовано увагу на виявленні взаємозв'язків між окремими

групами ризиків та ідентифікації доміантних петель вразливості, що дозволило сформуваи пріоритети зміцнення кадрової безпеки підприємств в Україні (с. 148-159).

Безперечну практичну цінність становить сформована автором модель визначення стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки підприємств (с. 158-161, рис. 3.9), у якій визначальну роль відіграє причинно-наслідковий контур, що відображає трансформацію цільових управлінських впливів у системний ефект підвищення інтегрального рівня кадрової безпеки. У моделі обґрунтовано та поєднано управлінські дії з результативними параметрами функціонування кадрової системи, що забезпечує зниження плинності персоналу, стабілізацію компетентнісного ядра та підвищення загального рівня кадрової безпеки. Такий підхід узгоджується з сучасною парадигмою стратегічного менеджменту та є особливо актуальним в умовах воєнної, економічної та інституційної нестабільності.

4. Теоретична та практичне значення отриманих результатів дисертації

Наукове значення результатів дисертаційної роботи Гайдаша О.С. полягає у розвитку теоретичних положень, обґрунтуванні методичних підходів і розробленні практичних рекомендацій, які поглиблюють розуміння сутності кадрової безпеки підприємств і збагачують економічну науку в частині формування моделі механізму управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів і загроз.

Теоретична цінність отриманих результатів полягає у розвитку понятійно-категоріального апарату та парадигмальних основ кадрової безпеки як складової системи менеджменту; поглибленні наукових підходів до проведення систематизації сучасних глобальних загроз для кадрового потенціалу підприємств; розвитку методичних засад оцінювання кадрової безпеки підприємств; обґрунтуванні концептуального підходу до управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів і загроз; розробленні стратегічних напрямів підвищення кадрової безпеки підприємств України.

Практична значущість отриманих наукових результатів полягає у трансформації теоретичних положень і висновків дисертаційного дослідження у систему прикладних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління кадровою безпекою підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Вагомість результатів підтверджується їх впровадженням у діяльність підприємств різних галузей і форм власності. Зокрема, розроблені автором

підходи до формування стратегічних напрямів зміцнення кадрової безпеки, а також інструменти збереження персоналу та розвитку кадрового резерву використано у діяльності ТОВ «ДТЕК Нафтогаз» (довідка № 04/6-222/2025 від 23.12.2025 р.) при розробленні та реалізації середньострокової стратегії управління персоналом. Методичні положення щодо ідентифікації критичних зон кадрових ризиків, формування індикативної системи контролю та вдосконалення кадрової стратегії впроваджено у практичну діяльність ТОВ «Компанія з управління активами «Західна інвестиційна група», що дозволило посилити кадровий резерв, удосконалити процедури підбору та адаптації персоналу, а також запровадити інструменти прогнозування потреб у кадрах і мінімізації впливу зовнішніх деструктивних факторів. Рекомендації щодо розвитку політики управління людськими ресурсами в умовах сучасних викликів використано ТОВ «СВС ПАК» при розробленні внутрішніх нормативних документів.

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

5. Повнота відображення результатів дослідження в опублікованих наукових працях

Основні результати дисертаційної роботи Гайдаша О.С., висвітлено в 15 авторських публікаціях, з яких 1 – у виданні, яке включено до реєстру міжнародних наукометричних баз Scopus, 3 – у наукових фахових виданнях України, а також у 11 тезах доповідей на міжнародних і всеукраїнських наукових та науково-практичних конференціях. Апробація висновків автора в рамках конференцій є достатньою.

У публікаціях, виконаних у співавторстві, особистий внесок дисертанта відображено повною мірою. Кількість, обсяг та якість друкованих праць відповідають вимогам Постанови Кабінету міністрів України №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» від 12 січня 2022 року.

Дисертаційна робота характеризується логічною узгодженістю її структурної побудови, комплексністю та обґрунтованістю висновків і рекомендацій, містить достатній обсяг фактологічного, графічного та іншого ілюстративного матеріалу, що представлений як в основній частині роботи, так і в додатках.

6. Дотримання принципів академічної доброчесності

За результатами перевірки дисертаційної роботи Гайдаша О.С. встановлено дотримання вимог академічної доброчесності. Використання текстових та ілюстративних матеріалів супроводжується належними посиланнями на першоджерела, що забезпечує прозорість і коректність наукових запозичень. Ознак навмисного спотворення результатів дослідження, а також фактів академічного плагіату, фабрикації чи фальсифікації не виявлено, що свідчить про достовірність і самостійність виконання наукової роботи.

7. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

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.

Здійснена автором у першому розділі дисертації систематизація іманентних ознак кадрової безпеки підприємства (с. 24-27, рис. 1.2) справляє позитивне враження завдяки високому рівню теоретичного узагальнення та прагненню подолати вузьке трактування кадрової безпеки як суто функціонального елементу управління персоналом. Виокремлення базових онтологічних, функціонально-управлінських, структурно-компонентних, ціннісно-сміслових та інформаційно-когнітивних ознак формує багатомірне бачення досліджуваної категорії. Водночас, запропонована система ознак потребує подальшого розвитку з урахуванням сучасних умов функціонування підприємств. Зокрема, доцільним видається доповнення цієї системи окремим соціально-резильєнтнісним блоком ознак, який би відображав здатність кадрової безпеки забезпечувати стійкість людського потенціалу в умовах тривалих дестабілізаційних впливів, зокрема воєнних, міграційних, психотравматичних і соціально-адаптаційних.

Високо оцінюючи проведений автором аналіз нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки в Україні та обґрунтування його ієрархічної структури (п. 1.3, с. 46-55), слід зазначити, що доцільним було б здійснити

порівняльний аналіз підходів до нормативно-правового забезпечення кадрової безпеки у країнах ЄС та інших розвинених економіках, що дозволило б більш аргументовано обґрунтувати напрями вдосконалення національного законодавства.

Попри значну теоретичну та прикладну цінність здійсненого автором дослідження системи загроз кадровій безпеці підприємств, зокрема обґрунтування їх багаторівневої каскадної природи з виокремленням глобального, макро- та мікрорівнів, а також визначення інтегральних загроз (п. 2.1, с. 64-76), слід зазначити, що ці напрацювання не знайшли належного відображення у сформульованій автором науковій новизні дисертації. Це певною мірою знижує рівень репрезентації ключових результатів дослідження, оскільки запропонований підхід до структуризації загроз і, особливо, ідентифікація інтегральних загроз як результату взаємного накладання загроз різних рівнів становлять суттєвий внесок у розвиток теоретико-методичних засад кадрової безпеки.

Запропонований автором у другому розділі дисертації науково-методичний підхід до оцінювання кадрової безпеки та модель ризик-орієнтованої діагностики її рівня (п. 2.2, с. 87-100) відзначаються системністю, логічною структурованістю і представляють наукову цінність. Водночас методика потребує подальшого поглиблення у частині її операціоналізації та адаптивності до різних умов функціонування підприємств. Зокрема, у роботі недостатньо чітко визначено межі застосування запропонованого підходу, а також його чутливість до галузевих і регіональних особливостей підприємств. Уніфікований характер моделі, з одного боку, забезпечує її універсальність, однак, з іншого – може не повною мірою враховувати специфіку кадрових ризиків у різних секторах економіки.

Схвального відгуку, з огляду на прикладну спрямованість і врахування контекстних особливостей функціонування підприємств, заслуговують запропоновані дисертантом (розділ 3, п. 3.3, с. 159–161) стратегічні напрями зміцнення кадрової безпеки підприємств. Водночас варто зауважити, що доцільним є уточнення критеріїв регіонально-галузевої диференціації та підходів до пріоритезації управлінських рішень, оскільки їх формалізація дозволила б підвищити об'єктивність і обґрунтованість запропонованих стратегічних орієнтирів.

Однак, зазначені зауваження мають дискусійний характер та не применшують науково-теоретичний і методичний рівень проведеного О.С. Гайдашем дослідження.

8. Загальний висновок і відповідність дисертації 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. Положення дисертаційної роботи містять наукову новизну та мають практичну цінність. У роботі на підставі проведених досліджень одержано результати, які є істотним авторським внеском у вирішення наукового завдання, що полягало у розвитку теоретико-методичних засад і науково-практичних рекомендацій щодо управління кадровою безпекою підприємств в умовах глобальних викликів та загроз.

Робота є завершеною кваліфікаційною науковою працею, містить теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації, які у сукупності спрямовані на удосконалення наукового підґрунтя управління кадровою безпекою підприємств. Приведені у відгуку дискусійні положення та зауваження не носять принципового характеру, тому не впливають на загальну позитивну оцінку дисертації. За змістом робота узгоджується з напрямками спеціальності 073 Менеджмент, за якістю і змістовністю теоретичних і методичних розробок цілком відповідає рівню дисертації на здобуття наукового ступеня доктора філософії. Тема дисертаційної роботи є актуальною, розкрита необхідним чином, а поставлена мета – успішно досягнена. Дисертація відповідає вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року №44), а її автор – Гайдаш Олександр Сергійович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 07 Управління та адміністрування зі спеціальності 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту та державної служби

Черкаського національного університету

імені Богдана Хмельницького



Наталія ЗАЧОСОВА

Підпис д.е.н., професора Н. Зачосової засвідчую.

Проректор з наукової, інноваційної

та міжнародної діяльності

Черкаського національного університету

імені Богдана Хмельницького.

кандидат біологічних наук, доцент



Олександр СПРЯГАЙЛО