

ВИСНОВОК

про наукову новизну, теоретичне та практичне значення дисертації Заславського Станіслава Євгеновича на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі», яка подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії у галузі знань 07 - Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент

1. Оцінка роботи здобувача у процесі підготовки дисертації і виконання індивідуального плану навчальної та наукової роботи.

У процесі роботи над дисертаційним дослідженням аспірант Заславський С.Є. дотримувався індивідуального плану наукової роботи та успішно виконав індивідуальний навчальний план, показав себе як сумлінний виконавець. За час навчання в аспірантурі Заславський С.Є. оволодів такими компетентностями: розв'язувати комплексні проблеми у сфері менеджменту на основі системного наукового світогляду та загального культурного кругозору із дотриманням принципів професійної етики та академічної доброчесності; виконувати оригінальні дослідження, досягати наукових результатів, які створюють нові знання у менеджменті і дотичних до нього міждисциплінарних напрямках; застосувати інструментарій побудови економіко-математичних моделей за допомогою сучасних інформаційних технологій з метою їх використання в управлінській діяльності; усно і письмово презентувати та обговорювати результати наукових досліджень та/або інноваційних розробок українською та англійською мовами, опрацьовувати наукову літературу з управління та адміністрування та ефективно використовувати нову інформацію з різних джерел; здійснювати науково-педагогічну діяльність у сфері менеджменту в закладах вищої освіти.

2. Обґрунтування вибору теми дослідження.

Вибір теми дисертаційного дослідження зумовлений трансформацією організації праці під впливом цифровізації, прискоренням інноваційних циклів,

а також пандемічними та воєнними чинниками дестабілізації, що вимагають перегляду ролі управління людськими ресурсами у забезпеченні результативності промислових підприємств. В умовах сучасної економіки людські ресурси стають ключовим фактором підтримання безперервності виробничих процесів, стабільності технологічних режимів та відтворення критичних компетентностей.

Актуальність теми посилюється специфікою промислового сектору, де спостерігається значна неоднорідність трудових функцій: якщо операційно-виробниче ядро вимагає обов'язкової фізичної присутності на майданчику, то значна частина інженерно-технічних, управлінських та планово-аналітичних завдань може реалізовуватися в гібридному режимі. Це створює складну науково-практичну проблему узгодження різних режимів зайнятості з параметрами виробничої системи та механізмами координації робіт.

В українському контексті значущість дослідження зростає через довготривалі наслідки повномасштабної війни, що проявляються у скороченні пропозиції робочої сили, територіальній розосередженості підрозділів унаслідок релокації підприємств та деструкції інфраструктури. Гібридне робоче середовище за таких умов трансформується зі ситуативного інструменту реагування у стійку організаційну практику, яка дозволяє зберігати людський капітал та підтримувати операційну стійкість в умовах високої невизначеності.

Незважаючи на ґрунтовні здобутки вітчизняних та зарубіжних вчених, питання формування цілісної методичної основи управління людськими ресурсами, адаптованої до режимності та безперервності технологічних процесів у промисловості, потребують подальшого вивчення. Потреба у розробці прикладного інструментарію для кількісно верифікованої діагностики компетентнісних розривів та оптимізації інвестицій у розвиток персоналу за жорстких бюджетних обмежень визначила вибір об'єкта, предмета та мети дисертаційної роботи. Таким чином, дослідження спрямоване на розв'язання актуального наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних підходів

до управління людськими ресурсами у гібридному середовищі як інтегрованій соціотехнічній системі.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є поглиблення теоретичних положень, подальший розвиток науково-методичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Реалізація мети зумовила необхідність вирішення наступних дослідницьких завдань:

– узагальнити та систематизувати еволюцію підходів до управління людськими ресурсами в контексті переходу до стратегічно інтегрованих моделей розвитку компетентностей;

– розкрити зміст і визначальні ознаки гібридного робочого середовища як результату трансформації економічних процесів і цифровізації організації праці, з урахуванням специфіки промислового виробництва та неоднорідності трудових функцій;

– обґрунтувати компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному форматі роботи та визначити його методичні наслідки для формалізації вимог і оцінювання компетентностей;

– проаналізувати трансформацію зайнятості в умовах цифровізації, ідентифікувавши глобальні тенденції та особливості їх прояву в українському контексті;

– здійснити діагностику ефективності використання людських ресурсів промисловими підприємствами України та визначити ключові детермінанти результативності за умов гібридної організації праці;

– розробити економіко-математичний інструментарій моделювання ефективності управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі на основі компетентнісного підходу;

– обґрунтувати концептуальний підхід до управління людськими ресурсами промислового підприємства у гібридному робочому середовищі як

підгрунтя стратегічного узгодження цілей, компетентностей і режимів зайнятості;

– розробити механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі із визначенням складу функцій, процедур та інструментів реалізації;

– сформувати систему забезпечення функціонування механізму управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі, включаючи організаційне, інформаційно-аналітичне та методичне забезпечення.

Об'єктом дослідження є процес управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Предметом дослідження є теоретичні положення, методичні підходи і практичні рекомендації щодо управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові та специфічні підходи й методи, які відповідають меті та завданням роботи, а саме: монографічний аналіз, компаративний аналіз, абстрагування, узагальнення та систематизація (при дослідженні еволюції підходів до управління людськими ресурсами та уточненні категоріального апарату, а також при узагальненні теоретичних положень щодо гібридного робочого середовища); дефініційний і категоріально-логічний аналіз (при розмежуванні категорій «кадри», «персонал», «людські ресурси», а також при обґрунтуванні компетентнісного підходу у форматі, релевантному промислому підприємству); структурно-логічне, системно-матричне та крос-функціональне моделювання (при побудові матриці рівнів і видів компетентностей, крос-функціональної матриці та інтегрованої тривимірної компетентнісної моделі, а також при формалізації зв'язків між групами компетентностей); контент-аналіз і аналіз вторинних даних міжнародних організацій та галузевих досліджень (при виявленні глобальних тенденцій трансформації зайнятості в умовах цифровізації та співставленні їх з українським

контекстом); статистичний, структурно-динамічний і порівняльний аналіз (при дослідженні змін показників використання людських ресурсів у часових інтервалах, зіставленні допандемічного, пандемічного та воєнного періодів, а також при міжпідприємницьких порівняннях); метод коефіцієнтного аналізу (при діагностиці ефективності використання людських ресурсів на основі співвідношень результативних і ресурсних показників, у тому числі у перерахунку на дохідну базу та чисельність персоналу); кореляційно-регресійний аналіз і метод найменших квадратів (при оцінюванні параметрів моделей впливу визначених чинників на результати використання людських ресурсів та перевірки статистичної значущості); метод аналізу ієрархій (АНР) (при визначенні ваг критеріїв і субкритеріїв компетентнісної оцінки з контролем узгодженості експертних суджень); методи багатокритеріального оцінювання та ранжування TOPSIS і DEA (при побудові інтегральних оцінок, ранжуванні об'єктів за сукупністю показників і зіставленні рівнів результативності/ефективності за кількома входами і виходами); економіко-математичне та оптимізаційне моделювання (при формалізації цільових функцій ефективності управління людськими ресурсами, задання системи обмежень та проведенні розрахункових експериментів); метод експертних оцінок (при формуванні вихідних припущень щодо структурних залежностей компетентнісної моделі, а також при процедурному узгодженні критеріїв і шкал оцінювання); концептуалізація, декомпозиція, структурно-функціональний аналіз і процесне проектування (при розробленні концептуального підходу, механізму управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі та системи забезпечення його функціонування); графічний метод (при візуалізації логіки дослідження, представлення матриць, моделей, алгоритмів і структур механізму).

3. Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Дисертаційну роботу виконано згідно з тематикою науково-дослідних робіт ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного

університету імені В.Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України за темою №04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз», в межах якої автором узагальнено та систематизовано теоретичні підходи до управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах військових загроз і гібридної організації праці; обґрунтовано напрями адаптації HR-інструментарію до просторової розосередженості робіт, координаційних обмежень виробничої системи та дефіциту критичних компетентностей (довідка №25.174/05 від 26.11.2025 р.).

4. Особистий внесок дисертанта в отриманні наукових результатів та їх новизна.

Дисертаційне дослідження виконано здобувачем самостійно, усі сформульовані в ньому положення та висновки з рекомендаціями обґрунтовані на основі особистих досліджень автора. Для аргументації окремих положень використані праці інших науковців, на які зроблені посилання. В індивідуальних наукових працях застосовано авторські ідеї та розробки.

Наукова новизна одержаних результатів розкривається у таких положеннях:

вдосконалено:

концепцію компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, яка, на відміну від наявних підходів, передбачає узгодження режимів зайнятості, компетентнісної структури людських ресурсів і механізмів координації робіт із вимогами режимності та безперервності технологічних процесів і ресурсними обмеженнями підприємства, а також визначає логіку замкненого управлінського циклу «діагностика – планування розвитку – реалізація – контроль» для відтворення критичних компетентностей і підтримання організаційної цілісності за умов цифрової трансформації та нестабільності зовнішнього середовища;

механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, який, на відміну від існуючих, структурує

управлінський цикл як взаємопов'язану послідовність процедур інтеграції параметрів гібридного робочого середовища в систему управління, діагностики ефективності використання людських ресурсів і компетентнісного розвитку, а також формування та реалізації портфеля управлінських заходів, із застосуванням сценарного та оптимізаційного моделювання під час вибору програм розвитку компетентностей, що підвищує відтворюваність управлінських процедур і результативність рішень в умовах просторової розосередженості та асинхронної взаємодії;

економіко-математичну модель оптимізації ефективності управління людськими ресурсами промислового підприємства в умовах гібридного робочого середовища, яка, на відміну від наявних підходів, поєднує тривимірний системно-матричний опис компетентностей (вид, рівень розвитку, крос-функціональні взаємозв'язки) з оптимізаційною постановкою вибору напрямів розвитку на основі інтегрального показника ефективності управління людськими ресурсами та ендогенного врахування ризику невідповідності компетентностей вимогам гібридного робочого середовища (зокрема через коефіцієнти чутливості ризику), що дає змогу кількісно обґрунтувати пріоритетність інвестицій у розвиток компетентностей за бюджетних обмежень і встановлювати допустимі рівні ризику.

дістали подальшого розвитку:

теоретичні засади управління людськими ресурсами у частині уточнення змісту категорії «людські ресурси», яке, на відміну від класичних підходів, розглядається як багатокomпонентна система, в якій посилено роль адаптивних характеристик та здатності до асинхронної самокоординації, що забезпечує підвищення стійкості виробничих процесів в умовах цифровізації;

концептуальні положення щодо організації праці у гібридному робочому середовищі, яке інтерпретовано як режимно-організаційну конфігурацію праці у виробничо-управлінській системі підприємства, що, на відміну від наявних підходів, дозволяє забезпечити узгодженість дискретних цифрових та

безперервних технологічних робочих процесів, встановлюючи чіткі параметри для систем координації, контролю та оцінювання результативності;

компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами шляхом обґрунтування системно-матричного та крос-функціонального інструментарію опису компетентностей, який включає матрицю рівнів і видів компетентностей, крос-функціональну матрицю взаємодії компетентнісних груп та інтегровану тривимірну модель; на відміну від фрагментарних підходів, такий інструментарій забезпечує формалізацію вимог до компетентностей, ідентифікацію компетентнісних розривів, обґрунтування пріоритетів розвитку і контроль результатів оновлення компетентностей з урахуванням специфіки гібридної організації праці на промислових підприємствах.

5. Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій, які захищаються.

Обґрунтованість і достовірність наукових положень, висновків і рекомендацій базуються на системному використанні фундаментальних засад сучасної економічної науки та стратегічного менеджменту. Теоретичну базу дослідження складають системний, процесний, компетентнісний, поведінковий, інституційний та ресурсно-орієнтований підходи, а також концептуальні напрацювання провідних вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері управління людськими ресурсами та цифрової трансформації

Інформаційну базу дослідження складають статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні матеріали та аналітичні звіти міжнародних організацій і професійних інституцій з питань трансформації зайнятості, розвитку компетентностей і цифровізації праці, наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління людськими ресурсами, гібридної організації праці та стратегічного управління, а також власні аналітичні розрахунки і результати досліджень автора, виконані на основі звітності та відкритих даних промислових підприємств.

6. Наукове, теоретичне та практичне значення результатів дисертації.

Практичне значення полягає в тому, що теоретичні та методичні положення дисертації доведені до рівня прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі та можуть бути використані під час формування і коригування управлінських рішень щодо організації гібридної зайнятості, побудови компетентнісних профілів і виявлення компетентнісних розривів, планування програм розвитку й навчання, а також обґрунтування пріоритетності інвестицій у розвиток компетентностей за бюджетних обмежень із застосуванням матричного опису компетентностей і економіко-математичного моделювання. Практичну придатність результатів забезпечують запропоновані підходи до діагностики ефективності використання людських ресурсів, формування інтегральних оцінок і порівняння альтернатив управлінських впливів, що створює підґрунтя для їх використання у внутрішніх процедурах управління людськими ресурсами підприємств та інформаційно-аналітичному забезпеченні управління. Результати дисертації, висновки та рекомендації, що містяться у роботі, схвалені та використовуються у діяльності ПрАТ «Кераммаш» (довідка № 3/126 від 17.10.2025 р.); ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» (ДЗМВ) (довідка № 11/2056 від 03.11.2025 р.). Зазначені довідки підтверджують практичну цінність отриманих наукових результатів та їх доцільність бути впровадженими в поточну діяльність зазначених інституцій.

7. Повнота викладення матеріалів дисертації в роботах, опублікованих автором.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 14 наукових публікацій, серед яких 6 статей (у тому числі 2 у співавторстві) у наукових виданнях (входять до наукометричних баз даних), включених до переліку наукових фахових видань України.

Публікації у виданнях, включених до переліку фахових видань України з присвоєнням категорії «Б»:

1. Заславський С.Є. Гібридні умови роботи як результат цифрової трансформації економічних процесів. Ефективна економіка. 2024. № 12.
DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.80>
URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5395/5448>
2. Заславський С.Є. Підходи до управління людськими ресурсами: еволюція, етапи розвитку, концепції. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 11(281). С. 159-168.
DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-281-159-168
URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Stanislaw-E.-Zaslavskiy-159-168.pdf
3. Заславський С.Є. Багаторівнева концепція управління персоналом у гібридному робочому середовищі: ключові компоненти та принципи формування. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. Вип. 6 (15). С. 200-209.
DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.15-31>
URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a3021ca6-8d90-4c5d-aafb-1ef2741d9246/content>
4. Заславський С.Є. Трансформація вимог до компетенцій персоналу у гібридному робочому середовищі. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 83. С. 170-177.
DOI: 10.32782/infrastructure83-30
URL: https://market-infr.od.ua/journals/2025/83_2025/32.pdf
5. Заславська М.С., **Заславський С.Є.** Економіко-математичне моделювання управління персоналом у гібридному середовищі на основі компетентнісного підходу. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: «Економічна». 2025. №1(31). С. 54-66.
DOI: [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1\(31\)-54-66](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2025-1(31)-54-66)
URL: https://economics.donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2025/08/6_zaslavska_zaslavskyj.pdf

Особистий внесок здобувача: сформульовано концептуальну логіку економіко-математичної моделі управління персоналом у гібридному середовищі на основі компетентнісного підходу; визначено систему показників і обмежень моделі, обґрунтовано алгоритм розрахунків та виконано моделювання; здійснено інтерпретацію результатів. Особистий внесок Заславської Марії: здійснено порівняльний аналіз та систематизацію методів оцінювання компетентностей (самооцінка, оцінка керівником, тестування, RBPR, 360°-оцінювання) з виокремленням їхньої специфіки та валідності в умовах дистанційної та гібридної взаємодії.

6. Рекун Г.П., **Заславський С.Є.** Механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 6. С.320-329.

DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-288-320-329

URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/06/6.25._topic_Ganna-%D0%A0.-Rekun-Stanislav-E.-Zaslavskiyi-320-329.pdf

Особистий внесок здобувача: сформовано концепцію і структурно-функціональну модель механізму управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі; визначено послідовність управлінських процедур, інструментів та інформаційно-аналітичного забезпечення. Особистий внесок Рекун Ганни: узагальнено вплив воєнних та поствоєнних викликів на стійкість функціонування механізму та визначено стратегічні орієнтири для забезпечення конкурентоспроможності підприємств

8. Дотримання академічної доброчесності.

На підставі вивчення тексту дисертації здобувача, наукових праць здобувача та Протоколу контролю оригінальності (перевірку наявності текстових запозичень виконано в антиплагіатній інтернет-системі Strikeplagiarism.com) встановлено, що дисертаційна робота виконана самостійно, текст дисертації не містить плагіату, а дисертація відповідає вимогам академічної доброчесності.

9. Апробація матеріалів дисертації.

Основні положення, висновки і рекомендації дисертації доповідались і дістали схвалення на 4 міжнародних та 3 всеукраїнській науково-практичних конференціях зокрема: Актуальні питання сучасної науки та освіти (Слов'янськ, 2023); Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій (Харків, 2024), Marketing of innovations. Innovations in marketing (Bielsko-Biala, 2024), Актуальні питання сучасної науки та освіти (Дніпро, 2024); Сучасні тенденції розвитку економіки та обліку: наукові горизонти. (Дрогобич, 2025), Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу (Київ, 2025), Проблеми та перспективи забезпечення стійкого соціально-економічного розвитку територій (Харків, 2025).

10. Оцінка структури, мови та стилю дисертації.

Дисертація написана чіткою мовою, структура дисертації відповідає алгоритму здійсненого автором дослідження. Матеріал дисертації викладено в логічній послідовності та доступний для сприйняття. Зміст, оформлення дисертації та кількість публікацій відповідають Вимогам до оформлення дисертації, затвердженим Наказом Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2017 року No 40 (із змінами, внесеними згідно з Наказом МОН No 759 від 31.05.2019), і вимогам Постанови Кабінету Міністрів України No 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».

11. Відповідність змісту дисертації спеціальності, за якою вона подається до захисту.

За своїм фаховим спрямуванням, науковою новизною і практичною значимістю дисертаційна робота С. Є. Заславського відповідає спеціальності 073 - Менеджмент.

12. Результати обговорення та проведення презентації. Рекомендація дисертації до захисту.

Здобувачем було представлено основні результати дисертаційної роботи на засіданні кафедри управління та адміністрування ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна (протокол № 14 від 09.04.2026) щодо попередньої експертизи дисертації у формі презентації і наукової дискусії після її завершення. За підсумком обговорення, дисертаційне дослідження було оцінено позитивно. Дисертаційна робота Заславського Станіслава Євгеновича виконана на високому науковому рівні та є цілісним науковим дослідженням, яке відповідає встановленим вимогам чинного законодавства України.

Враховуючи високий рівень дослідження, актуальність, новизну, практичну цінність отриманих результатів та відповідність роботи спеціальності 073 «Менеджмент» дисертація Заславського С. Є. «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» рекомендується до захисту в спеціалізованій вченій раді для здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент з галузі знань 07 — Управління та адміністрування.

Головуючий, доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри управління та адміністрування
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна



Оксана НЕСТЕРЕНКО