

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Анні Зайцевій
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата наук з державного управління, доцента, доцента кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна Орла Юрія Леонідовича на дисертаційну роботу Заславського Станіслава Євгеновича «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації

Актуальність теми дослідження Заславського С. Є. на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» зумовлена об'єктивною потребою у фундаментальній трансформації систем управління людськими ресурсами під впливом прискореної цифровізації, впровадження технологій Індустрії 4.0 та системної дестабілізації зовнішнього середовища. Хмарні інфраструктури та системи управління даними стають базовим контуром координації, що потребує інтеграції HR-процесів у загальну цифрову архітектуру підприємства.

Гібридне робоче середовище сьогодні розглядається не як тимчасова реакція на кризові явища, а як стійка соціотехнічна парадигма організації праці, що поєднує фізичні, дистанційні та цифрові формати взаємодії. Для промислового сектору цей перехід супроводжується специфічними викликами, які вимагають нових науково-методичних рішень для збереження операційної стійкості та конкурентоспроможності підприємств. «Цифрова асиметрія» всередині колективів ускладнює горизонтальну координацію та вимагає розроблення

диференційованих підходів до мотивації, контролю та оцінювання результативності працівників у різних просторових режимах.

Спостерігається критичне загострення компетентнісних розривів. Традиційні статичні посадові інструкції та лінійно-ієрархічні моделі управління людськими ресурсами виявляються неспроможними забезпечити швидкий «рескілінг» персоналу в умовах асинхронної взаємодії та високої невизначеності. В умовах України актуальність теми набуває стратегічного значення через воєнні виклики. Масштабна релокація підприємств, руйнування інфраструктури, міграція населення та скорочення пропозиції робочої сили зробили гібридні формати критичним інструментом збереження кадрового ядра.

Таким чином, дисертаційне дослідження спрямоване на вирішення актуального науково-практичного завдання щодо розбудови адаптивної, компетентнісно-орієнтованої системи управління людськими ресурсами. Це створює методичне підґрунтя для посилення операційної стійкості національної промисловості та її інтеграції у глобальний цифровий простір у період відновлення.

2. Оцінка змісту дисертації, її завершеності в цілому і оформлення

Дисертаційна робота Заславського С. Є. за своїм змістом є завершеним, цілісним та самостійним науковим дослідженням, у якому розв'язано важливе наукове завдання щодо розвитку теоретико-методичних підходів та формування прикладного інструментарію управління людськими ресурсами (HRM) промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Структура роботи є логічною та послідовною. Дисертація складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (238 найменувань) та додатків.

У першому розділі автору вдалося ґрунтовно дослідити еволюцію HRM-підходів та уточнити категоріальний апарат. Науково обґрунтованою є запропонована тривимірна системно-матрична модель компетентностей, яка

дозволяє узгоджувати вимоги до персоналу з параметрами технологічних процесів.

У другому розділі представлено глибоку діагностику результативності HRM на прикладі українських промислових підприємств за період 2018–2024 рр.. Автор детально проаналізував вплив пандемії та воєнних чинників на витратний контур та операційну маржу підприємств. Ключовим здобутком розділу є розроблення економіко-математичної моделі (інтегральний показник EHR), що дозволяє оптимізувати інвестиції в розвиток компетентностей з урахуванням ризиків їх невідповідності гібридному формату роботи.

У третьому розділі розроблено практичний механізм управління людськими ресурсами, побудований як замкнений управлінський цикл «діагностика – планування розвитку – реалізація – контроль» та доведений до рівня конкретних процедур і інструментів реалізації.

Оформлення дисертації відповідає встановленим вимогам Міністерства освіти і науки України та Порядку присудження ступеня доктора філософії. Матеріал викладено науковим стилем, з чітким дотриманням логіки між розділами. Висновки автора є обґрунтованими та повною мірою відображають результати проведеного дослідження.

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

Роботу виконано згідно з тематикою науково-дослідних робіт ННІ «Каразінська школа бізнесу» за темою № 04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз» (довідка №25.174/05 від 26.11.2025 р.).

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

Наукові положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Заславського С.Є. характеризуються високим ступенем обґрунтованості, що

базується на комплексному поєднанні фундаментальних теоретичних засад менеджменту та сучасного методичного інструментарію.

Достовірність висновків підтверджується використанням широкого спектра методів (монографічний, статистичний, метод аналізу ієрархій АНР, TOPSIS, DEA, економіко-математичне моделювання тощо).

Емпіричну базу дослідження склали дані Державної служби статистики України, звіти міжнародних організацій та експертних центрів, зокрема WEF, ILO, Deloitte, McKinsey, PwC, Gallup, Eurofound, Microsoft Work Trend Index, а також показники шести промислових підприємств України.

5. Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна

Наукова новизна дисертаційного дослідження Заславського С.Є. полягає в розвитку теоретико-методичних засад та методичного інструментарію компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах гібридної організації праці. Основні результати полягають у тому, що:

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 обґрунтовувати 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.

Зазначені результати характеризуються науковою новизною, мають внутрішню логічну узгодженість і розширюють теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах гібридної організації праці. Вони базуються на синтезі зарубіжних концепцій з емпіричним аналізом українських промислових реалій, що робить їх особливо цінними для національної науки.

Дисертаційне дослідження Заславського С.Є. є завершеною науковою працею, у якій обґрунтованість, достовірність і наукова новизна отриманих результатів забезпечені системним підходом до дослідження проблематики щодо управління людськими ресурсами промислових підприємств в гібридному робочому середовищі. Авторські положення поглиблюють теоретико-методичні засади управління людськими ресурсами та мають вагоме практичне значення.

6. Дотримання академічної доброчесності

Дисертація була перевірена на наявність запозичень в антиплагіатній інтернет-системі Strikeplagiarism.com. Результати перевірки дисертаційної роботи Заславського С. Є. засвідчують відсутність ознак порушення академічної доброчесності.

Використання ідей та текстів інших авторів супроводжується належними посиланнями. Ознак навмисних запозичень, фальсифікації, фабрикації чи спотворення наукових результатів не виявлено.

На підставі здійсненої перевірки можна стверджувати, що дисертаційна робота виконана самостійно, відповідає принципам академічної доброчесності та вимогам, установленим до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

7. Практичне значення отриманих результатів

Практичне значення одержаних результатів дисертації Заславського С. Є. полягає у доведенні теоретико-методичних положень до рівня прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. Практичну придатність результатів підтверджено їх упровадженням у діяльність:

ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»»: впроваджено організаційно-економічний механізм управління та оновлені регламенти цифрової взаємодії, що дозволило підтримати безперервність виробництва за умов воєнних дій (довідка №3/126 від 17.10.2025 р.).

ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів»: оптимізовано процеси підбору та навчання на основі крос-функціональної матриці компетентностей (довідка №11/2056 від 03.11.2025 р.)

8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Відзначаючи належний рівень обґрунтування теоретичних і прикладних засад дисертаційної роботи, її структурну цілісність і логіку викладу, доцільно звернути увагу на окремі положення, що мають дискусійний характер, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та можуть бути враховані у подальших наукових дослідженнях дисертанта:

1. У першому розділі, зокрема в підрозділі 1.1, значну увагу приділено еволюції підходів до управління людськими ресурсами та їх систематизації у таблиці 1.1. Попри належний рівень узагальнення матеріалу, обсяг історико-теоретичного огляду можна було б дещо оптимізувати на користь глибшого аналізу неоднорідності трудових функцій за можливістю дистанційного виконання, що є однією з ключових особливостей управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

2. Запропонована структурна модель гібридного робочого середовища (рисунок 1.2) містить авторський елемент – «шину безперервності», яка забезпечує підтримання стійкості функціонування підприємства в умовах гібридної організації праці. Водночас у третьому розділі при описі механізму управління людськими ресурсами взаємозв'язок цього елемента з конкретними процедурами розвитку компетентностей персоналу, а також із реалізацією запропонованого управлінського циклу простежується недостатньо чітко. На мій погляд, більш детальне розкриття ролі «шини безперервності» у забезпеченні безперервності взаємодії, розвитку компетентнісного потенціалу працівників та підтриманні організаційної стійкості підприємства дозволило б посилити взаємозв'язок між теоретичною моделлю та її практичною реалізацією.

3. У другому розділі, зокрема в підрозділі 2.3, при побудові моделі ENR автор вводить коефіцієнт чутливості ризику α_i , який визначає швидкість зниження ризику невідповідності компетентностей. Хоча в роботі наведено методи його визначення, зокрема експертний, регресійний і нормативний, доцільно було б додатково подати результати аналізу чутливості самої моделі до коливань цього параметра. Це дозволило б посилити обґрунтування стійкості управлінських рішень у ситуаціях, коли експертні оцінки мають високий ступінь суб'єктивності або варіативності.

4. Перелік завдань управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі, представлений на рисунку 3.2, є змістовним, однак його доцільно було б додатково згрупувати за етапами управлінського циклу —

планування, організації, мотивації та контролю. Це полегшило б сприйняття логіки реалізації запропонованої концепції та посилило б зв'язок між теоретичними положеннями і прикладним механізмом управління.

Водночас слід підкреслити, що висловлені зауваження мають рекомендаційний і дискусійний характер, не применшують високого наукового та методичного рівня отриманих у дисертації результатів і можуть бути враховані автором у подальших наукових розробках у цій сфері.

9. Загальні висновки щодо дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Заславського Станіслава Євгеновича на тему: «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» є цілісним завершеним науковим дослідженням, що містить нове рішення актуального наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад та формування прикладного інструментарію управління людськими ресурсами, який забезпечує системне узгодження кваліфікаційно-професійних вимог із режимами зайнятості. Робота спрямована на поглиблення теоретичних засад, розширення методичних підходів, а також розробку низки практичних рекомендацій щодо удосконалення механізму управління людськими ресурсами промислових підприємств, яке має суттєве значення для підвищення операційної стійкості, адаптивності та результативності діяльності підприємств з метою забезпечення їхнього сталого функціонування в умовах цифрової трансформації, воєнних загроз та глобальної невизначеності.

Наукові результати, отримані здобувачем, є оригінальними, характеризуються внутрішньою системною єдністю, логічною послідовністю, є повністю обґрунтованими та відповідними заявленій темі дослідження.

Зміст роботи повною мірою відповідає спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Оформлення дисертації повністю відповідає вимогам Наказу МОН України від 12.01.2017 р. № 40 (з наступними змінами).

Враховуючи вищезазначене, вважаю, що дисертація на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» відповідає вимогам Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (у редакції постанови КМУ від 03.05.2024р. № 507), а її автор Заславський Станіслав Євгенович - заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

Офіційний рецензент

кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Юрій ОРЕЛ

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ

створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 15:06:03 02.07.2026

Назва файлу з підписом: РЕЦЕНЗІЯ Орел Ю.Л. на дисертацію Заславського С.Є..pdf
Розмір файлу з підписом: 380.5 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: РЕЦЕНЗІЯ Орел Ю.Л. на дисертацію Заславського С.Є..pdf
Розмір файлу без підпису: 346.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Орел Юрій Леонідович

П.І.Б.: Орел Юрій Леонідович

Країна: Україна

РНОКПП: 2805807331

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 15:05:54
02.07.2026

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 514B5C86A1E5DA110400000030CD2D005B3DA305

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підписаний PDF-файл (PAdES)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (PAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна професору Анні Зайцевій майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу Заславського Станіслава Євгеновича на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі», подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 – Управління та адміністрування за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Актуальність теми дисертаційного дослідження та її зв'язок з науковими темами

Сучасний етап розвитку промислового сектору економіки України характеризується одночасним впливом процесів цифрової трансформації, масштабних структурних змін ринку праці, наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, які суттєво змінили підходи до організації праці та управління людськими ресурсами. За цих умов традиційні моделі кадрового менеджменту, побудовані на стандартизованих адміністративних процедурах і переважно очній організації трудових процесів, дедалі меншою мірою відповідають потребам сучасних промислових підприємств. Це зумовлює об'єктивну необхідність розроблення нових науково-методичних підходів до управління людськими ресурсами, здатних забезпечити ефективне функціонування підприємств у гібридному робочому середовищі.

Особливої актуальності зазначена проблема набуває для промислових підприємств, діяльність яких характеризується поєднанням виробничих процесів, що потребують безпосередньої присутності персоналу, з управлінськими, інженерними та аналітичними функціями, які можуть реалізовуватися у дистанційному або змішаному форматі. Така неоднорідність трудових функцій обумовлює необхідність пошуку нових моделей координації персоналу, формування сучасних компетентнісних профілів працівників та створення ефективного механізму управління людськими ресурсами, здатного забезпечити безперервність виробничих процесів та високий рівень організаційної взаємодії.

Актуальність дисертаційного дослідження зумовлюється сучасними

трансформаційними процесами в економіці України, що супроводжуються дефіцитом кваліфікованих трудових ресурсів, масштабною трудовою міграцією, необхідністю оперативної адаптації персоналу до умов цифрової трансформації та забезпеченням стійкого функціонування підприємств в умовах воєнного стану. За цих умов людські ресурси набувають статусу стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, а компетентнісне управління персоналом виступає одним із пріоритетних напрямів підвищення економічної ефективності, організаційної стійкості та адаптивності підприємств до динамічних змін зовнішнього середовища.

Наукова значущість дисертаційного дослідження полягає у комплексному підході до вирішення проблеми управління людськими ресурсами в умовах гібридного робочого середовища. Автор не обмежується аналізом окремих аспектів цифровізації HR-процесів, а пропонує комплексне вирішення проблеми управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі шляхом розвитку теоретичних положень, удосконалення компетентнісного підходу, розроблення економіко-математичного інструментарію оцінювання ефективності використання людських ресурсів та формування цілісного механізму управління персоналом промислових підприємств. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку менеджменту та забезпечує інтеграцію стратегічних, організаційних і цифрових складових управління людськими ресурсами.

Дисертація Заславського С. Є. виконана у відповідності до планів та тематики науково-дослідних робіт Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Зокрема, її результати враховано у темі № 04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз», у межах якої здобувачем обґрунтовано напрями адаптації HR-інструментарію до умов воєнної дестабілізації (довідка від 26.11.2025 року № 25.174/05).

Враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що тема виконаного дослідження є актуальною та своєчасною.

Загальна характеристика дисертації, ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень, висновків і рекомендацій

Дисертаційна робота Заславського С.Є. є завершеним, самостійно виконаним науковим дослідженням, що вирішує важливе наукове завдання – розвиток теоретико-методичних засад та методичного інструментарію компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах гібридної організації праці, що забезпечує формалізацію вимог до компетентностей з урахуванням неоднорідності трудових функцій та

обґрунтування управлінських рішень на основі кількісно верифікованих процедур оцінювання, порівняння і пріоритизації розвитку компетентностей. Зміст дисертації повною мірою відповідає заявленій темі, меті та поставленим завданням дослідження, а структура роботи характеризується логічністю, послідовністю та внутрішньою цілісністю.

Дисертація містить двомовну анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Обсяг роботи та рівень опрацювання матеріалу відповідають вимогам, встановленим для дисертацій на здобуття ступеня доктора філософії.

Анотація двома мовами чітко та стисло викладає сутність роботи, робочу гіпотезу та ключові теоретико-прикладні результати розділів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, наведено мету, завдання, об'єкт, предмет, гіпотезу та методи дослідження. Відображено зв'язок роботи з тематикою НДР.

У першому розділі дисертаційного дослідження автором ґрунтовно досліджено теоретичні засади управління людськими ресурсами в умовах цифровізації та гібридизації праці. Позитивної оцінки заслуговує запропоноване трактування гібридного робочого середовища як інтегрованої соціотехнічної системи та розроблення тривимірної моделі компетентностей персоналу, адаптованої до сучасних умов функціонування підприємств.

Другий розділ присвячено комплексній діагностиці результативності HRM на промислових підприємствах України. Автором сформовано належну емпіричну базу дослідження, здійснено аналіз динаміки ключових показників діяльності підприємств у період пандемії та воєнних викликів, а також запропоновано інтегральний показник оцінювання ефективності HRM і модель оптимізації інвестицій у розвиток компетентностей персоналу.

У третьому розділі результати теоретичних і аналітичних напрацювань доведено до рівня практичного використання. Розроблено механізм управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі, який поєднує діагностичні, проєктні та коригувальні елементи управлінського циклу. Важливим практичним результатом є формування системи організаційного, технологічного та нормативного забезпечення впровадження запропонованих рішень на промислових підприємствах.

У висновках узагальнено ключові результати, сформульовано висновки та рекомендації.

Наукові положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертаційній роботі Заславського С.Є., є належним чином обґрунтованими, достовірними та логічно взаємопов'язаними. Високий рівень обґрунтованості

результатів дослідження забезпечується використанням сучасної теоретико-методологічної бази, яка охоплює фундаментальні положення стратегічного управління людськими ресурсами, теорії людського капіталу, цифрової трансформації та організації праці в умовах гібридного робочого середовища.

Автором опрацьовано значний масив вітчизняних і зарубіжних наукових джерел, нормативно-правових документів та аналітичних матеріалів міжнародних організацій, що свідчить про ґрунтовність опрацювання проблематики та високий рівень наукової обізнаності дослідника.

Достовірність отриманих результатів забезпечується використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, зокрема монографічний аналіз, компаративний аналіз, абстрагування, узагальнення та систематизація (при дослідженні еволюції підходів до управління людськими ресурсами та уточненні категоріального апарату та 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 промисловому 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); кореляційно-регресійний аналіз і метод найменших квадратів (при оцінюванні параметрів моделей впливу визначених чинників на результати використання людських ресурсів та перевірці 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). Застосований інструментарій є адекватним поставленим завданням і дозволив автору отримати науково обґрунтовані результати та сформулювати переконливі висновки.

Важливою перевагою роботи є використання репрезентативної емпіричної бази, сформованої на основі статистичних даних та показників діяльності промислових підприємств України за тривалий часовий період. Це дало змогу виявити закономірності змін у результативності управління людськими ресурсами в умовах пандемії COVID-19 та воєнних викликів, а також оцінити вплив процесів цифровізації та гібридизації праці на функціонування підприємств.

Таким чином, наукові положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації Заславського С.Є., є достатньо обґрунтованими, достовірними та такими, що мають теоретичне і практичне значення.

Наукова новизна одержаних результатів

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв'язанні наукового завдання розвитку теоретико-методичних засад та методичного інструментарію компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах гібридної організації праці, що забезпечує формалізацію вимог до компетентностей з урахуванням неоднорідності трудових функцій та обґрунтування управлінських рішень на основі кількісно верифікованих процедур оцінювання, порівняння і пріоритизації розвитку компетентностей.

Автором 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.

Заслуговує уваги удосконалений 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.

Дисертантом вдало удосконалено 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 обґрунтовувати 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.

Автором розвинено 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.

Дістав подальшого розвитку 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.

Запропоновані автором теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації характеризуються логічною завершеністю, внутрішньою узгодженістю та спрямовані на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, посилення інноваційної спроможності й соціальної стійкості промислових підприємств.

Практичне значення одержаних результатів

Практичне значення результатів дисертаційного дослідження Заславського Станіслава Євгеновича полягає в розробленні науково обґрунтованих методичних підходів, моделей та управлінського інструментарію, які можуть бути використані в практиці управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах цифрової трансформації та поширення гібридних форматів організації праці.

Позитивної оцінки заслуговують запропоновані автором підходи до оцінювання ефективності управління людськими ресурсами, формування компетентнісних профілів працівників, ідентифікації компетентнісних розривів та обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Розроблені інтегральний показник ефективності управління людськими ресурсами та економіко-математичний інструментарій сприяють підвищенню обґрунтованості кадрових рішень, оптимізації розподілу ресурсів на професійний розвиток персоналу та врахуванню ризиків, пов'язаних із невідповідністю компетентностей вимогам гібридного робочого середовища.

Практичний інтерес становлять також авторські рекомендації щодо організації роботи персоналу в гібридному робочому середовищі, розвитку цифрових компетентностей і впровадження сучасних підходів до управління людськими ресурсами на основі аналітичної обробки даних. Запропоновані рішення можуть бути інтегровані до корпоративних інформаційних систем управління персоналом та використані під час реалізації програм цифрової

трансформації промислових підприємств, удосконалення кадрової політики й підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Практична цінність запропонованих підходів підтверджується їх упровадженням у діяльність ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш» (№ 3/126 від 17.10.2025 р.) та ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» (№ 11/2056 від 03.11.2025 р.). Результати дисертаційного дослідження були використані під час удосконалення процесів управління людськими ресурсами, розвитку компетентнісного підходу до роботи з персоналом, підвищення ефективності використання кадрового потенціалу та забезпечення безперервності виробничих процесів в умовах цифрової трансформації й сучасних викликів функціонування промислових підприємств.

Таким чином, результати дисертаційного дослідження мають практичне значення та можуть бути рекомендовані до використання в діяльності промислових підприємств.

Повнота викладення основних положень дисертації в опублікованих працях

Ключові положення та результати дисертаційного дослідження опубліковані у 14 наукових праць, серед яких 6 статей у наукових фахових виданнях категорії «Б» України; 7 тез доповідей на наукових конференціях, 1 стаття у співавторстві у міжнародному журналі, яка додатково відображає наукові результати дисертанта. Матеріали дисертації викладені у публікаціях достатньо повно й узгоджено з текстом роботи, що забезпечує прозорість здобутих результатів і їх авторство. Склад та кількість опублікованих матеріалів охоплюють всі основні теоретичні та прикладні результати дисертації, що дозволяє визначити їх апробацію як достатню.

Відомості про дотримання норм академічної доброчесності

Дисертація Заславського Станіслава Євгеновича на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» є результатом його власних досліджень. Аналіз змісту дисертації та наукових публікацій здобувача, в яких представлено основні результати дослідження, дозволяє стверджувати, що під час підготовки дисертаційної роботи вимоги академічної доброчесності не були порушені. Зокрема, дисертація містить посилання на джерела інформації за кожним випадком використання ідей, розробок, тверджень, відомостей. Відповідність роботи принципам академічної доброчесності засвідчено звітом про подібність.

Дискусійні положення та недоліки дисертації

Даючи позитивну оцінку науковим здобуткам автора та їх практичній значущості, важливо вказати на певні зауваження та дискусійні положення, які потребують додаткових пояснень та уточнень:

По-перше, у п. 1.1 автор здійснює ґрунтовний аналіз еволюції підходів до управління людськими ресурсами та послідовно розмежовує поняття «кадри», «персонал» і «людські ресурси» в системі управління промисловим підприємством. Водночас, на нашу думку, певною мірою бракує конкретизації зазначеного розмежування крізь призму специфіки промислового виробництва. Зокрема, було б доцільно чіткіше врахувати існування різних контурів праці – виробничо-технологічного, інженерного, управлінського, адміністративного та допоміжного, що дозволило б посилити теоретичне підґрунтя подальшого переходу до компетентнісної моделі управління людськими ресурсами.

По-друге, у п. 2.1 автор аналізує трансформацію зайнятості під впливом цифровізації, пандемічних обмежень і воєнних викликів, що є безумовно актуальним напрямом дослідження. Разом із тим доцільно було б повніше розкрити вплив демографічних втрат, трудової міграції, мобілізаційних процесів і дефіциту кваліфікованих кадрів на можливості промислових підприємств щодо впровадження гібридних форм організації праці. Така конкретизація дозволила б глибше обґрунтувати, що саме кадрові обмеження в сучасних умовах нерідко визначають реальні межі управлінської гнучкості промислових підприємств.

По-третє, у п. 2.2 діагностику результативності управління людськими ресурсами здійснено на основі показників діяльності промислових підприємств за 2018–2024 рр. При цьому окремі економічні показники, зокрема чистий дохід, фонд оплати праці та фінансові результати, аналізуються переважно в номінальному вимірі. На нашу думку, було б доцільно додатково врахувати вплив інфляційних процесів, девальвації національної валюти та зміни цінової кон'юнктури на інтерпретацію динаміки зазначених показників. Це дозволило б підвищити обґрунтованість висновків щодо реальної зміни результативності управління людськими ресурсами в умовах кризових трансформацій.

По-четверте, у п. 2.3 автор застосовує кореляційно-регресійний інструментарій для дослідження взаємозв'язку між компетентнісними характеристиками та результативністю управління людськими ресурсами. Водночас потребує додаткового обґрунтування питання статистичної стійкості отриманих залежностей з урахуванням обмеженого обсягу вибірки підприємств, різної повноти вихідних даних та впливу кризових періодів на досліджувані

показники. Доцільно було б широко аргументувати припустимість використання запропонованих моделей саме як інструменту формування управлінських висновків, а не лише аналітичної ілюстрації виявлених закономірностей.

По-п'яте, у дисертації вагоме місце відведено інтегральному показнику результативності управління людськими ресурсами (EHR), який використовується як ключовий інструмент оцінювання ефективності HRM. Разом із тим дискусійним залишається питання практичної інтерпретації його граничних значень. На нашу думку, було б доцільно більш чітко визначити управлінські рішення, які мають прийматися залежно від високого, середнього чи критично низького рівня EHR, а також конкретизувати межі показника, що можуть вважатися прийнятними для промислових підприємств різних типів і масштабів діяльності.

По-шосте, у п. 3.1 автором запропоновано концептуальний підхід до управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, який характеризується комплексністю та практичною спрямованістю. Водночас, на нашу думку, доцільно було б окреслити місце й роль керівників середньої ланки в реалізації запропонованого підходу. Саме керівники цехів, виробничих дільниць, служб і функціональних підрозділів забезпечують оперативне узгодження виробничих завдань, режимів роботи, комунікацій та контролю виконання робіт, тому їх управлінська роль у функціонуванні гібридного робочого середовища потребує окремого теоретичного й прикладного акцентування.

Наведені зауваження та висвітлені недоліки не знижують наукової цінності дисертації та можуть стати основою наукової дискусії при її захисті.

Загальна оцінка

Дисертаційне дослідження Заславського Станіслава Євгеновича на тему «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» є завершеним науковим дослідженням, має теоретичну та практичну значущість. Поставлена мета дослідження досягнута, завдання вирішені. Основні положення, висновки та рекомендації, викладені у дисертації, є обґрунтованими та достовірними, знайшли відображення у публікаціях автора, пройшли апробацію на науково-практичних конференціях, впроваджені у діяльність суб'єктів господарювання.

За змістом і формою дисертаційне дослідження Заславського Станіслава Євгеновича відповідає спеціальності 073 – Менеджмент та вимогам наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12 січня 2017 року № 40 (із змінами, внесеними згідно з Наказом

Міністерства освіти і науки від 31.05.2019 № 759) та Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженому Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, а її автор заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
маркетингу та підприємництва
Національного університету
«Києво-Могилянська академія»

Валентина ХРАПКІНА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 21:39:34 02.07.2026

Назва файлу з підписом: Відгук _Храпкіна В.В..pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 157.1 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук _Храпкіна В.В..pdf
Розмір файлу без підпису: 193.1 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ХРАПКІНА ВАЛЕНТИНА ВАЛЕНТИНІВНА

П.І.Б.: ХРАПКІНА ВАЛЕНТИНА ВАЛЕНТИНІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2870113965

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 21:39:34 02.07.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F040000001EA62D01284E0D07

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Анні Зайцевій
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

ВІДГУК

офіційного опонента на дисертаційну роботу ЗАСЛАВСЬКОГО Станіслава Євгеновича «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

Актуальність теми дисертаційного дослідження та зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Порухнення усталених режимів функціонування промислових підприємств під впливом цифровізації, воєнних ризиків, релокації персоналу, кадрового дефіциту, енергетичних обмежень і просторового розосередження частини управлінських та інженерно-технічних функцій істотно змінило вимоги до управління людськими ресурсами. Промислове підприємство дедалі більше залежить від здатності поєднувати виробничу присутність персоналу, цифрову взаємодію, асинхронну координацію робіт, збереження критичних компетентностей і контроль результативності трудових функцій. За таких умов гібридне робоче середовище набуває значення особливої форми організації управлінської взаємодії, у межах якої кадрові рішення безпосередньо пов'язані з виробничою безперервністю, технологічною дисципліною, адаптивністю організаційної структури та стійкістю підприємства до зовнішніх порушень.

Специфіка промислового сектору посилює наукову значущість обраної проблематики. Гібридизація праці на промислових підприємствах має функціонально вибіркового характеру, оскільки виробничі, інженерні, управлінські, аналітичні та сервісні функції мають різну міру залежності від фізичної присутності, технологічного обладнання, цифрової інфраструктури й оперативної координації. Саме тому для менеджменту людських ресурсів актуальними стають питання формування компетентнісних профілів, оцінювання придатності працівників до різних режимів виконання трудових функцій, визначення пріоритетів розвитку персоналу, розподілу витрат на

навчання та врахування ризику втрати критичних компетентностей. У науковій площині це потребує розвитку теоретико-методичних підходів і прикладного інструментарію HRM, орієнтованого на умови промислового підприємства, а не на універсалізовані моделі дистанційної або змішаної зайнятості.

У зв'язку з цим дисертаційна робота Заславського Станіслава Євгеновича, яку присвячено розвитку теоретико-методичних підходів і формуванню прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі, є актуальною. Її спрямованість відповідає потребам сучасної теорії і практики менеджменту, оскільки пов'язана з обґрунтуванням управлінських рішень щодо компетентнісного розвитку персоналу, узгодження режимів зайнятості з виробничими обмеженнями, оцінювання результативності HRM та підтримання керованості промислового підприємства в умовах нестабільного середовища.

Актуальність обраної теми дослідження підтверджується виконанням дисертації відповідно до тематики науково-дослідної роботи 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», у межах якої автором систематизовано 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.

Ступінь обґрунтованості результатів, висновків і рекомендацій дослідження. Ознайомлення з матеріалами дисертаційної роботи, змістом публікацій автора, матеріалами впровадження дають підстави стверджувати про достатній рівень обґрунтованості, достовірності та наукової новизни отриманих результатів дисертаційної роботи.

Теоретичну основу дисертаційної роботи склали системний підхід, методи аналізу і синтезу (для розвинення теоретичного базису управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі); історико-логічний метод (при дослідженні еволюції підходів до управління людськими ресурсами та зміні їх управлінських акцентів); концептуалізація, абстрактно-логічний метод (для уточнення змісту гібридного робочого середовища та розвитку компетентнісного підходу до управління людськими ресурсами промислових підприємств); метод порівняльного аналізу (при зіставленні глобальних тенденцій трансформації зайнятості з особливостями українського ринку праці та промислового сектору); методи конкретизації,

графічного та статистичного аналізу (при діагностиці результативності управління людськими ресурсами промислових підприємств України); структурно-функціональний підхід (при формуванні моделі гібридного робочого середовища, компетентнісної моделі та механізму управління людськими ресурсами); метод експертного оцінювання та метод аналізу ієрархій (при визначенні ваг компетентнісних груп і перевірці узгодженості експертних оцінок); методи нормалізації, інтегрального оцінювання та кореляційно-регресійного аналізу (при обґрунтуванні інтегрального показника результативності управління людськими ресурсами); економіко-математичне, оптимізаційне та сценарне моделювання (при розробці інструментарію вибору заходів розвитку компетентностей персоналу з урахуванням ресурсних обмежень і ризику невідповідності критичних компетентностей).

Основні положення дисертаційної роботи апробовано шляхом публікації, впровадження та доповідей на науково-практичних конференціях. Слід вважати достатнім рівень висвітлення основних положень дисертаційної роботи у публікаціях, зокрема у наукових фахових виданнях категорії «Б» Переліку наукових фахових видань України, у наукових працях, які додатково відображають результати дисертації, а також у матеріалах науково-практичних конференцій.

Ознайомлення зі змістом дисертації Заславського Станіслава Євгеновича, основними публікаціями, опублікованими за темою роботи, дає змогу зробити висновок, що сформовані автором наукові положення, висновки і рекомендації характеризуються достатнім рівнем достовірності та ґрунтовності і свідчать про особистий внесок автора в розвиток теорії управління людськими ресурсами промислових підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів, положень та висновків дисертаційної роботи. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає в розробленні теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Автором на захист виносяться такі результати, що містять елементи наукової новизни:

- 1) поглиблено теоретичні положення управління людськими ресурсами промислових підприємств (с. 32-47), що в роботі реалізовано через систематизацію еволюції підходів до HRM, визначення зміни управлінських акцентів у переході від адміністративно-регламентних практик до стратегічно орієнтованого управління людськими ресурсами. Наукове значення цього результату полягає в уточненні місця компетентнісного розвитку в системі

відтворення професійно-кваліфікаційного потенціалу промислового підприємства;

2) уточнено зміст гібридного робочого середовища промислового підприємства (с. 48-68), що дало змогу розглядати його як організаційно-управлінську форму поєднання фізичної, дистанційної та цифрової взаємодії працівників у межах виконання трудових функцій. У роботі обґрунтовано структурні контури такого середовища, включаючи комунікаційні, контрольні, соціально-психологічні та нормативно-безпекові складові, що має значення для подальшого формування HR-інструментарію промислових підприємств;

3) розвинуто компетентнісний підхід до управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному форматі роботи (с. 69-97). Автором обґрунтовано трирівневу компетентнісну модель, матричне структурування компетентностей за рівнем складності та функціональними блоками, а також логіку виявлення міжфункціональних зв'язків компетентностей. Особливістю цього результату є прив'язка компетентнісних профілів до технологічних і управлінських процесів промислового підприємства;

4) обґрунтовано аналітичний підхід до діагностики результативності управління людськими ресурсами промислових підприємств України у гібридному робочому середовищі (с. 101-177). У роботі зіставлено глобальні тенденції трансформації зайнятості з українською практикою, визначено обмеження поширення гібридної зайнятості у промисловості, проведено аналіз результативності HRM за режимними інтервалами, що відображають різні стани зовнішнього середовища. Наукову цінність має виокремлення конфігурацій, за яких витратні зміни в управлінні персоналом узгоджуються або розходяться з результативністю діяльності підприємств;

5) розроблено економіко-математичний інструментарій оцінювання ефективності управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі (с. 178-234). У роботі формалізовано зв'язок між рівнем компетентностей, результативністю використання людських ресурсів і ризиком невідповідності критичних компетентностей. Особливістю запропонованого підходу є поєднання експертного визначення ваг компетентнісних груп, інтегрування оцінок із кількох джерел та постановки оптимізаційної задачі вибору заходів розвитку персоналу за ресурсних обмежень;

6) удосконалено концептуальний підхід до управління людськими ресурсами промислового підприємства у гібридному робочому середовищі (с. 239-257). У межах цього підходу узгоджено режими зайнятості, компетентнісну структуру персоналу, механізми координації робіт, вимоги технологічної

режимності та ресурсні обмеження підприємства. Наукове значення результату полягає у введенні замкненого управлінського циклу діагностики, планування розвитку, реалізації та контролю як основи відтворення критичних компетентностей;

7) розроблено механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі (с. 258-273), у якому визначено функціональні блоки, процедури та інструменти реалізації HR-рішень. Особливістю механізму є поєднання діагностики ефективності використання людських ресурсів, оцінювання компетентнісного розвитку, формування портфеля управлінських заходів та використання сценарного й оптимізаційного моделювання при виборі програм розвитку персоналу;

8) сформовано систему забезпечення функціонування механізму управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі (с. 274-292). У роботі визначено організаційне, інформаційно-аналітичне, нормативне, технологічне та соціально-поведінкове забезпечення реалізації управлінських процедур. Практична цінність результату полягає в деталізації етапів упровадження механізму, складу виконавців, інформаційних входів і виходів, а також каналів зворотного зв'язку для моніторингу результатів HR-рішень.

Основні положення дисертаційної роботи Заславського Станіслава Євгеновича є достатньою мірою обґрунтованими і в цілому формують теоретико-методичний базис управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. За рівнем наукової новизни результати виконаного дослідження відповідають рівню дисертації на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Теоретичне та практичне значення роботи, використання результатів дослідження. Результати дисертаційної роботи Заславського Станіслава Євгеновича мають теоретичне та практичне значення. Теоретичне значення результатів проведеного дослідження полягає у поглибленні теоретико-методичних засад, аналітичного і прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі. У роботі розвинуто положення компетентнісного підходу до HRM, обґрунтовано логіку оцінювання результативності управління людськими ресурсами, сформовано економіко-математичний інструментарій визначення ефективності управлінських впливів і розроблено механізм управління людськими ресурсами з урахуванням специфіки промислового виробництва.

Практичне значення результатів дисертації полягає в розробленні науково-методичних і практичних рекомендацій щодо діагностики результативності управління людськими ресурсами, формування компетентнісних профілів,

визначення потреб у розвитку персоналу, вибору управлінських заходів за ресурсних обмежень та коригування HR-рішень у гібридному робочому середовищі. Запропоновані в дисертації положення можуть використовуватися промисловими підприємствами при удосконаленні внутрішніх процедур управління персоналом, регламентації цифрової взаємодії, оцінюванні компетентнісних розривів і підтриманні керованості трудових процесів за умов часткової просторової розосередженості працівників.

Практичну цінність отриманих автором результатів дослідження підтверджують довідки про впровадження. Зокрема результати дисертаційної роботи використано в діяльності ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»» при впровадженні організаційно-економічного механізму управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі, оновленні регламентів внутрішніх комунікацій та запровадженні елементів цифрової взаємодії в кадровій роботі (довідка № 3/126 від 17.10.2025 р.). На ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» результати дослідження використано при впровадженні крос-функціональних матриць компетентностей, уточненні потреб у навчанні працівників і підвищенні результативності використання людських ресурсів (довідка № 11/2056 від 03.11.2025 р.).

Наведене дає підстави вважати основні положення дисертаційної роботи, які мають практичну значущість, корисними для удосконалення управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Повнота викладу результатів дослідження в опублікованих працях. Основні положення дисертаційної роботи опубліковано у 14 наукових працях. З них 6 статей у наукових фахових виданнях України, включених до Переліку наукових фахових видань України з присвоєнням категорії «Б», 1 наукова праця, яка додатково відображає результати дисертації, 7 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Публікації за темою дисертації відображають основні результати дослідження, винесені на захист, і відповідають вимогам пп. 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44.

Відповідність дисертації встановленим вимогам. Дисертація Заславського Станіслава Євгеновича містить такі структурні елементи: анотацію, вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Структура роботи відповідає логіці дослідження: у першому розділі розкрито

теоретичні основи управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі; у другому розділі здійснено діагностику стану системи управління людськими ресурсами та розроблено економіко-математичний інструментарій; у третьому розділі обґрунтовано механізм управління людськими ресурсами та систему його забезпечення.

Положення дисертаційної роботи ілюстровано таблицями, рисунками, формулами та додатками, що забезпечує належне представлення теоретичних положень, аналітичних результатів і методичних розробок. Список використаних джерел відображає опрацювання вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, аналітичних матеріалів, статистичних джерел і нормативно-методичних документів за проблематикою дослідження.

Дисертаційну роботу оформлено відповідно до встановлених вимог. За структурою, змістовим наповненням, характером викладу, наявністю апробації та практичного використання результатів дисертація відповідає вимогам, що висуваються до кваліфікаційних наукових праць на здобуття ступеня доктора філософії.

Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи. Позитивно оцінюючи науковий рівень дисертаційної роботи Заславського Станіслава Євгеновича, логіку її побудови, аналітичне наповнення та прикладну спрямованість отриманих результатів, необхідно звернути увагу на окремі дискусійні положення.

1. У підрозділі 1.2 автор розглядає гібридне робоче середовище промислового підприємства як поєднання фізичних, дистанційних і цифрових форматів праці, каналів комунікації та процедур контролю (с. 48-68). Такий підхід є методично виправданим для теми дослідження. Разом з тим у структурі гібридного робочого середовища доцільно було б чіткіше виділити цифрову безпеку, кібергігієну персоналу, захист виробничих і кадрових даних, а також відповідальність працівників за дотримання правил цифрової взаємодії. Для промислових підприємств ці питання мають прямий управлінський зміст, оскільки дистанційний доступ, цифрові канали комунікації та розподілене виконання управлінських функцій підвищують чутливість HRM до інформаційних ризиків.

2. У межах аналізу операційної та чистої маржі підприємств вибірки автор використовує фінансовий результат від операційної діяльності й чистий фінансовий результат як контрольні орієнтири оцінювання змін результативності (рис. 2.13, с. 168; далі за текстом підрозділу 2.2). Однак для окремих підприємств, зокрема ПрАТ «ДНПРОСПЕЦСТАЛЬ», спостерігається істотне розходження між операційною та чистою маржею. У роботі доцільно

було б докладніше розмежувати вплив кадрових рішень, виробничої результативності, фінансових витрат, курсових різниць, разових втрат та інших позаопераційних чинників. Це посилює доказовість висновків щодо зв'язку між управлінням людськими ресурсами та економічними результатами підприємств.

3. У підрозділі 2.3 автор формує економіко-математичний інструментарій оцінювання ефективності управління людськими ресурсами у гібридному робочому середовищі, вводить групи компетентностей, рівні їх розвитку, вагові коефіцієнти, ризик невідповідності та інші параметри моделі (с. 198-203). При цьому рівні розвитку компетентностей і порогові значення їх переходу потребують розширеного методичного обґрунтування. Зокрема, доцільно було б навести чутливість інтегрального показника ENR до зміни шкали рівнів компетентностей, порогів θ_1 і θ_2 , а також вагових коефіцієнтів. Це дало б змогу оцінити стійкість результатів моделювання при зміні експертних припущень і галузевих параметрів підприємства.

4. У підрозділі 3.2 розроблено механізм управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі (с. 258-273). Механізм охоплює діагностику, компетентнісний розвиток, формування портфеля управлінських заходів і використання сценарного та оптимізаційного моделювання. Водночас доцільно було б чіткіше показати порядок інтеграції цього механізму в наявні системи управління підприємством, зокрема HRIS, ERP, системи виробничого планування, охорони праці та внутрішнього контролю. Без такого уточнення практична реалізація механізму може залежати від індивідуальних управлінських рішень, а не від формалізованої організаційної процедури.

5. У підрозділі 3.3 сформовано систему забезпечення функціонування механізму управління людськими ресурсами в гібридному робочому середовищі, яка охоплює організаційне, інформаційно-аналітичне, нормативне, технологічне та соціально-поведінкове забезпечення (с. 274-292). Разом з тим у роботі доцільно було б повніше розкрити вартісні, часові та кадрові умови впровадження запропонованих рішень на підприємствах різного масштабу і різної цифрової зрілості. Для промислових підприємств така конкретизація має суттєве значення, оскільки ресурсні обмеження, дефіцит HR-аналітиків, різний рівень цифровізації виробничих процесів і неоднакова готовність керівників підрозділів можуть впливати на результативність упровадження механізму.

Зазначені зауваження стосуються окремих положень дисертаційної роботи і не знижують її наукової та практичної цінності. Вони окреслюють напрями

подальшого поглиблення досліджень у сфері управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Загальні висновки щодо дисертаційної роботи. Наведене дає підстави стверджувати, що дисертаційна робота Заславського Станіслава Євгеновича «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» є завершеною самостійною науковою працею, актуальним і своєчасним дослідженням, у якому отримано науково обґрунтовані результати, сукупність яких забезпечила розв'язання наукового завдання щодо розвитку теоретико-методичних засад і прикладного інструментарію управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі.

Структура дисертації логічна, матеріал викладено послідовно, доступно для сприйняття. В опублікованих працях автора повною мірою відображені основні положення дисертаційної роботи. За обсягом, структурою та оформленням дисертація відповідає чинним вимогам, зокрема пп. 5, 6, 7, 8, 9 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 р. № 44, а її автор Заславський Станіслав Євгенович заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент галузі знань 07 Управління та адміністрування.

Офіційний опонент:

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри управління та адміністрування
ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний
університет» (м. Дніпро)
Міністерства освіти і науки України

Сергій КОБЕРГА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 14:25:46 30.06.2026

Назва файлу з підписом: Відгук_опонента_Коверга_Заславський.pdf.p7s
Розмір файлу з підписом: 236.8 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: Відгук_опонента_Коверга_Заславський.pdf
Розмір файлу без підпису: 219.5 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: КОВЕРГА СЕРГІЙ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

П.І.Б.: КОВЕРГА СЕРГІЙ В'ЯЧЕСЛАВОВИЧ

Країна: Україна

РНОКПП: 2590010196

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 14:25:44
30.06.2026

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000ABDD210127113F07

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в одному файлі (CAAdES enveloped)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00

Голові разової спеціалізованої вченої ради
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна
професору Анні Зайцевій
майдан Свободи 4, м. Харків, 61022

РЕЦЕНЗІЯ

офіційного рецензента, кандидата економічних наук, доцента, завідувачки кафедри міжнародної економіки та світового господарства Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна на дисертаційну роботу Заславського Станіслава Євгеновича «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 07 Управління та адміністрування за спеціальністю 073 Менеджмент.

1. Обґрунтування актуальності теми дисертації.

Дисертаційна робота Заславського С.Є. присвячена актуальній та перспективній проблематиці – трансформації управління людськими ресурсами (HRM) промислових підприємств в умовах гібридної організації праці. Тема дослідження повністю відповідає спеціальності 073 Менеджмент, зокрема її складовим: стратегічний менеджмент, управління персоналом, організаційна поведінка, цифрова трансформація бізнес-процесів.

Актуальність теми дисертаційного дослідження Заславського С.Є. «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» є надзвичайно високою та багатогранною, особливо в контексті сучасних глобальних і національних економічних реалій.

Цифрова трансформація та гібридизація праці перетворилися на перманентний, системний процес, що охоплює всі сфери промислового виробництва: від операційних процесів і режимності технологічних ланцюгів до координації, контролю та розвитку компетентностей. Водночас гібридні формати радикально змінюють природу HRM. Традиційні моделі управління персоналом поступаються місцем системам, що поєднують фізичну присутність на виробництві (операційно-виробничі функції) з дистанційними/цифровими форматами (інженерно-технічні, планово-аналітичні та управлінські функції). Це призводить до зростання неоднорідності трудових функцій, ускладнення

координації, появи компетентнісних розривів, а також нових викликів: забезпечення безперервності виробничих процесів, відтворення критичних компетентностей, підтримання організаційної цілісності за умов просторової розосередженості та асинхронної взаємодії.

Для України ситуація є критичною в подвійному сенсі. З одного боку, промислові підприємства демонструють стійкість в умовах війни. З іншого боку, наслідки повномасштабного вторгнення (міграція, дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення координаційних механізмів, конкуренція пріоритетів за обмежені ресурси) роблять гібридні формати не тимчасовим інструментом, а стійкою організаційною практикою. Відсутність спеціальних адаптованих підходів до HRM у гібридному середовищі промисловості створює ризики: зниження продуктивності, витоку критичних компетентностей, ускладнення післявоєнного відновлення та інтеграції з європейськими стандартами праці.

Дослідження Заславського С.Є. заповнює цю прогалину, пропонуючи інтегративний компетентнісно-орієнтований підхід (системно-матричний, крос-функціональний, оптимізаційний) до управління HRM, класифікацію вимог до компетентностей, моделі діагностики розривів та механізм управління з замкненим циклом «діагностика – планування розвитку – реалізація – контроль». Тема набуває стратегічного значення для післявоєнного відновлення промисловості, підвищення адаптивності підприємств, гармонізації з європейськими практиками та запобігання негативним наслідкам дефіциту кадрів і цифрової нерівності.

Таким чином, дисертація не лише теоретично осмислює актуальні процеси, але й пропонує практичні рекомендації для промислових підприємств в умовах, коли гібридне середовище визначає ефективність використання людських ресурсів і конкурентоспроможність національної економіки.

2. Оцінка змісту дисертації, її завершеності в цілому і оформлення.

Дисертація представляє собою самостійне, завершене та цілісне наукове дослідження. Текст роботи добре структурований, викладений професійною мовою. Робота складається з 3 розділів, кожен з яких має 3 підрозділи, містить загальні висновки та висновки до кожного підрозділу. Висновки дисертаційної роботи підкреслюють наукову новизну проведених досліджень та логічно виходять із викладеного матеріалу, достатньо повно його відображають, дають відповідь на поставлені в роботі мету та завдання дослідження. Робота містить 35 таблиць, 32 рисунки та 11 додатків. Перелік використаної літератури включає 238 джерел.

Зміст, структура, оформлення дисертації та кількість публікацій

відповідають вимогам «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою КМУ від 12.01.2022 р. № 44 (редакція від 01.01.2024 р.), та наказу Міністерства освіти і науки України від 12.01.2017р. № 40 «Про затвердження вимог до оформлення дисертацій».

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

Дисертацію виконано згідно з тематикою науково-дослідних робіт ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна за темою № 04-24 «Соціально-економічний розвиток Харківського регіону в умовах військових загроз». Здобувачем узагальнено підходи до HRM в умовах військових загроз та обґрунтовано напрями адаптації HR-інструментарію до просторової розосередженості робіт (довідка № 25.174/05 від 26.11.2025 р.)

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

Висловлені положення та рекомендації відзначаються достовірністю. Детальне ознайомлення з текстом наукового дослідження і публікаціями С.Є Заславського дозволяє стверджувати, що підхід дисертанта до аналізу предмета дослідження є фундаментальним й ґрунтовним. Дисертація має логічну структуру, яка дозволяє розкрити поставлені дослідницькі завдання та досягти поставленої мети. Робота С.Є Заславського має чітку структуру дослідження, послідовність та аргументованість положень дисертації.

Робота ґрунтується на солідній теоретичній базі: від класичних теорій HRM (Armstrong, Ulrich, Guest) до сучасних компетентнісних підходів (McClelland, Boyatzis, Spencer) та досліджень гібридної праці (Bloom, Barrero, Allen). Методологія поєднує системний, компетентнісний, порівняльний аналіз, АНР, TOPSIS, DEA, економіко-математичне моделювання, що є адекватним складності теми. Позитивно оцінюю використання оптимізаційних методів для пріоритизації розвитку компетентностей за бюджетних обмежень.

Викладення матеріалу, майстерно проведене обґрунтування висновків свідчить про глибокі фахові знання С.Є Заславського стосовно питань, що вивчались в дисертаційному дослідженні. Текст дисертації вдало доповнюється таблицями, графіками, формулами та ілюстраціями. Висновки та практичні рекомендації логічно виходять із викладеного матеріалу та достатньо повно його

відображають, дають відповідь на поставлені в роботі мету та завдання дослідження.

5. Основні наукові результати, одержані автором, та їх новизна.

Здобувач демонструє вагому наукову новизну, яка полягає у розв'язанні наукового завдання розвитку теоретико-методичних засад та методичного інструментарію компетентнісно-орієнтованого управління людськими ресурсами промислових підприємств в умовах гібридної організації праці, що забезпечує формалізацію вимог до компетентностей з урахуванням неоднорідності трудових функцій та обґрунтування управлінських рішень на основі кількісно верифікованих процедур оцінювання, порівняння і пріоритизації розвитку компетентностей.

Зокрема, наукова новизна результатів дослідження, отриманих особисто здобувачем, полягає в наступному:

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 обґрунтовувати 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.

Ці положення є оригінальними внесками автора, які розширюють теоретичний дискурс у сфері управління людськими ресурсами в цифрову епоху. Вони базуються на синтезі зарубіжних концепцій з емпіричним аналізом українських промислових реалій, що робить їх особливо цінними для національної науки.

6. Дотримання академічної доброчесності

Ознайомившись із науковими публікаціями та дисертацією Заславського С.Є., відзначено відсутність порушень академічної доброчесності.

7. Практичне значення отриманих результатів.

Пропозиції щодо механізму HRM, тривимірної моделі компетентностей та інструментарію діагностики мають прикладне значення для HR-служб промислових підприємств (зокрема, впроваджено на ПрАТ «Інститут керамічного машинобудування «Кераммаш»» (довідка № 3/126 від 17.10.2025 р.) та ПрАТ «Дружківський завод металевих виробів» (довідка № 11/2056 від 03.11.2025 р.)). Вони враховують специфіку України (воєнний стан, дефіцит кадрів, євроінтеграція).

8. Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації.

Дисертаційна робота Заславського С.Є. характеризується високим рівнем теоретичної та методологічної опрацьованості, ґрунтовним аналізом емпіричних даних і практичною спрямованістю результатів. Водночас рецензент вважає за доцільне звернути увагу на окремі аспекти, які можуть стати підґрунтям для подальшого обговорення або уточнення в межах наукової дискусії:

1. У другому розділі дисертації проведено детальну діагностику результативності управління людськими ресурсами в гібридному середовищі, що є однією з сильних сторін роботи. Водночас обґрунтування порогового значення $\Delta(F/D) \geq +5$ в.п. для ідентифікації критичних витратних переходів могло б бути розкрито більш розгорнуто. Бажано додатково пояснити вибір саме такого рівня порогу (наприклад, через посилання на статистичну значущість, галузеві бенчмарки чи чутливість моделі до варіацій), що підвищило б прозорість і відтворюваність отриманих висновків.

2. Рисунок 2.10 - Матриця типів А–D у розрізі підприємств та ланцюгових переходів, теплова карта, ефективно класифікує типи узгодженості (А–D). Однак для підвищення аналітичної цінності можна було б додати всередину кольорових клітинок конкретні числові значення темпів зміни (gD та gN), що дозволило б оцінити не лише якість переходу, а й його інтенсивність без звернення до додаткових таблиць.

3. Алгоритм формування компетентнісного профілю (зокрема, представлений на Рисунку 2.15) ґрунтується на експертному картуванні ($r_{ij} \in \{0,1,2\}$) та оцінці бізнес-критичності (f_j). Запропонований підхід є обґрунтованим і практично застосовним, проте доцільно було б детальніше описати заходи щодо мінімізації суб'єктивізму експертних оцінок (наприклад, використання методів узгодження експертних думок, контроль коефіцієнта узгодженості Конкордації Кендалла, багатоетапне опитування чи калібрування шкал). Це посилює б надійність інструментарію та довіру до результатів діагностики компетентнісних розривів.

4. Таблиця 3.2, що описує механізм управління, має переважно текстовий характер. Для кращого сприйняття наукової новизни механізму її доцільніше було б подати у вигляді консолідованої функціонально-технологічної схеми, де б наочно простежувався зв'язок між цифровими інструментами (технологічний блок) та конкретними HR-процесами.

Загалом, незважаючи на зазначені зауваження, дисертаційна робота Заславського С.Є. є самостійним, завершеним науковим дослідженням, що містить сукупність нових науково обґрунтованих результатів, має теоретичне та практичне значення, відповідає критеріям, встановленим Порядком присудження ступеня доктора філософії (Постанова КМУ № 44 від 12.01.2022 зі змінами).

9. Загальні висновки щодо дисертаційної роботи.

На підставі ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, анотації та наукових публікацій дисертанта можна зробити висновок, що дисертація Заславського Станіслава Євгеновича на тему: «Управління людськими ресурсами промислових підприємств у гібридному робочому середовищі» за своїм змістом і структурою є завершеною, логічно побудованою, самостійною науковою працею. Зміст дисертаційної роботи відповідає визначеній меті, поставлені завдання вирішені повною мірою, що дозволило досягнути мету наукового дослідження. Наукові результати, висновки і рекомендації мають наукову новизну, теоретичне і практичне значення для розвитку теорії і практики в галузі управління та адміністрування. Вивчення змісту дисертаційної роботи, розроблених і представлених у ній наукових положень та результатів дозволяє зробити висновок про відповідність теми та змісту дисертації спеціальності 073 «Менеджмент», вимогам Наказу Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» від 12.01.2017 р. №40 (зі змінами) та «Порядку присудження ступеня доктора філософії...» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. №44), а її автор, Заславський Станіслав Євгенович, заслуговує на присудження ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» в галузі знань 07 «Управління та адміністрування».

Офіційний рецензент – кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри міжнародної економіки
та світового господарства

Харківського національного університету
імені В.Н.Каразіна

Тетяна ШУБА

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 08:50:05 03.07.2026

Назва файлу з підписом: РЕЦЕНЗІЯ Шуба.pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 129.7 КБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: РЕЦЕНЗІЯ Шуба.pdf
Розмір файлу без підпису: 135.8 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Шуба Тетяна Петрівна
П.І.Б.: Шуба Тетяна Петрівна
Країна: Україна
РНОКПП: 3224504826
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 08:49:57
03.07.2026
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 514B5C86A1E5DA1104000000AF421200252DEB04
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2026.05.15 13:00