

В І Д Г У К

офіційного опонента

**доктора економічних наук, професора Семикіної Марини Валентинівни
на дисертаційну роботу Посвалюк Ольги Андріївни «Формування,
оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств
в умовах повоєнної економіки», поданої на здобуття ступеня доктора
філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент**

1. Актуальність теми дослідження. В умовах, коли Україна протистоїть повномасштабній військовій агресії, а значна частина промислової та критичної інфраструктури зазнає руйнувань, збереження та ефективного використання кадрового потенціалу промислових підприємств стає надзвичайно важливою проблемою прикладного значення. Людський капітал, що є базисом для реалізації стратегічних планів та майбутнього розвитку, визначає здатність підприємств не лише вижити в екстремальних кризових умовах, але й закласти міцний фундамент для швидкого та ефективного відновлення економіки у повоєнний період. У цих умовах, а також з огляду на майбутні завдання відбудови, системний підхід до формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств набуває особливої гостроти. Це включає не лише пошук шляхів залучення та утримання спеціалістів, а й розробку механізмів їх безперервного освітньо-професійного розвитку, підвищення мотивації до трудової та інноваційної активності, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Виходячи з таких міркувань, тему дослідження слід вважати надзвичайно актуальною та своєчасною.

2. Зв'язок роботи з науковими програмами, темами, планами. Дисертаційна робота тісно пов'язана з науково-дослідними планами Хмельницького національного університету. Вона виконана в межах науково-дослідної теми «Моделювання стратегій безпечного розвитку

інноваційно-орієнтованих соціально-економічних систем» (номер державної реєстрації: 0122U001212). Автором обґрунтовано, що формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств є невід'ємним елементом стратегії їхнього безпечного розвитку. Побудовані в роботі стратегії базуються саме на управлінських процесах, спрямованих на зміцнення кадрового потенціалу та формування висококваліфікованого персоналу, що є ключовим для інноваційно-орієнтованих систем.

3. Наукова новизна дисертаційної роботи заслуговує на окрему увагу, оскільки полягає у створенні оригінальної архітекtonіки системи управління процесами формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислового підприємства в контексті повоєнної відбудови економіки. Особливої значущості результатам додає врахування поточних кадрово-демографічних викликів України воєнного часу та застосування інноваційних підходів до оцінки трудового і кадрового потенціалу.

Серед найважливіших нових наукових результатів дослідження *зі статусом «вперше»* варто передусім виділити деталізовану архітекtonіку системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу, що включає алгоритми управління, обґрунтування стимулів для персоналу стратегічного кадрового ядра та параметри контролю ефективності (С. 198–205; 214–231).

Безперечно новим та оригінальним є розроблений авторкою науково-методичний підхід щодо оцінки потенційної спроможності працівника до підвищення результативності, враховуючи його стаж, вік та складність функціональних обов'язків (С. 206–213).

До здобутків *зі статусом «удосконалено»* відносимо уточнення категоріального апарату, зокрема трактування термінів «трудоий потенціал» та «кадровий потенціал підприємства», що дозволяє більш чітко розмежовувати їх сутність та застосування (С. 46–48). В цьому ж контексті характеризується новизною запропонована модифікація парадигми управління кадровим потенціалом, що враховує сучасні виклики та

демографічні зміни повоєнного часу, що робить її більш релевантною (С. 79–81).

З наукової точки зору є новим і цінним вдосконалення науково-методичного підходу щодо встановлення складу персоналу через формування стратегічного кадрового ядра, що забезпечує більш точну оцінку кадрового потенціалу з урахуванням індивідуального внеску (С. 135–149).

Заслуговує на увагу збагачена ієрархічна структура методології оцінки управління кадровим потенціалом через виокремлення трьох базових рівнів для комплексного аналізу (С. 132–134). Модернізовано процеси управління кадровим потенціалом як підсистему міжелементної взаємодії, з детальним описом нормативного, методичного, організаційного та інформаційного забезпечення, що сприяє їх повноцінному функціонуванню (С. 152–172).

Удосконалено науково-методичний підхід до оцінки кадрового потенціалу через застосування інноваційної моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу, що дає змогу оцінювати як відповідність працівника вимогам робочого місця, так і його перспективні можливості, орієнтуючи управління на конкретні результати стратегічного ядра (С. 173–197).

Серед нових наукових результатів зі статусом «отримали подальший розвиток» виділяємо запропоновану в роботі структурну декомпозицію кадрового потенціалу для його оцінки на індивідуальному, попідрозділовому та загальному рівнях, що дозволяє більш комплексно враховувати потенціал трудових можливостей персоналу (С. 55–58). Зауважимо, що в роботі Посвалюк О.А. подальшого розвитку набула також систематизація чинників впливу на кадрове забезпечення на регіональному та макрорівні, з урахуванням особливостей машинобудівних підприємств Вінницької області та внутрішніх чинників формування кадрів, що поглиблює розуміння багатоаспектного впливу на кадрові процеси (С. 128–130).

4. Теоретичне і практичне значення результатів дослідження.

Теоретична цінність дослідження полягає в тому, що розроблені положення,

висновки та рекомендації, які стосуються змісту системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу, доведені до рівня їх безпосереднього практичного застосування. Запроєктована архітектура системи управління є гнучкою та адаптованою для використання промисловими підприємствами різного масштабу. Вона спрямована на суттєве підвищення ефективності всіх господарських процесів через оптимізацію формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу, а також поліпшення рівня його поточного використання.

Практична значущість результатів роботи підтверджена їхньою апробацією та впровадженням. Зокрема, практичні рекомендації дисертації успішно застосовані на регіональному рівні – у Департаменті міжнародного співробітництва та регіонального розвитку Вінницької ОВА (довідка № 415/о-4 від 13.03.2025 р.) та Департаменті економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка № 11/00/004/185430 від 10.02.2025 р.), а також у Хмельницькій обласній організації спілки економістів України (довідка № 5 від 06.03.2025 р.).

Особливо варто відзначити впровадження результатів на провідних машинобудівних підприємствах, таких як ПРАТ «Вінницький завод «Маяк» (№ 65 від 12.02.2025 р.), ПРАТ «Барський машинобудівний завод» (№ 144 від 04.02.2025 р.), ПРАТ «Могилів-Подільський машинобудівний завод» (№ 24 від 13.03.2025 р.), ТОВ «Вінницький агрегатний завод» (№ 47 від 25.02.2025 р.), ПРАТ «Калинівський машинобудівний завод» (№ 245 від 20.02.2025 р.), ТОВ «Турбівський машинобудівний завод» (№ 85 від 05.02.2025 р.), ТОВ «Краснянське СП «Агромаш» (№ 145 від 17.02.2025 р.). Це свідчить про актуальність та практичну цінність розроблених автором рекомендацій для реального сектору економіки.

Крім того, основні теоретичні положення дисертації інтегровані в навчальний процес, що забезпечує їхнє використання для підготовки майбутніх фахівців. Зокрема, вони застосовуються у Хмельницькому національному університеті (довідка №1 від 04.03.2025 р.) під час викладання

дисциплін «Управління персоналом», «Менеджмент», «Економіка праці і соціально-трудові відносини», а також у Вінницькому державному педагогічному університеті (довідка № 06/08 від 17.03.2025 р.) для курсів «Основи менеджменту» та «Управління персоналом». Це підкреслює методологічну цінність роботи та її внесок у підвищення якості освіти.

5. Повнота викладення у відкритому друку та апробація наукових положень дисертації. За темою дисертаційної роботи Посвалюк О.А. опубліковано 19 наукових праць, загальним обсягом 10,9 друк. арк., з яких особисто автору належить 7,8 друк. арк. Це свідчить про активну наукову діяльність здобувача та достатнє висвітлення основних положень дисертації. Серед них особливо відзначимо такі опубліковані праці: 1 стаття у виданнях, що індексуються в наукометричних базах даних SCOPUS та Web of Science (обсягом 1,4 друк. арк., особистий внесок 0,5 друк. арк.); 2 розділи у монографіях англійською мовою (загальним обсягом 1,7 друк. арк., особистий внесок 0,8 друк. арк.); 1 стаття у закордонному виданні (обсягом 1,1 друк. арк., особистий внесок 0,6 друк. арк.); 5 одноосібних статей у наукових фахових виданнях України, які індексуються у міжнародних наукометричних базах даних (загальним обсягом 3,1 друк. арк.); 1 стаття у наукових фахових виданнях України, що індексується у міжнародних наукометричних базах даних (обсягом 0,6 друк. арк., особистий внесок 0,4 друк. арк.); додатково опубліковано 9 праць, що відображають результати дослідження (загальним обсягом 3 друк. арк., особистий внесок 2,4 друк. арк.). Публікації здобувача за темою дисертації мають чітку відповідність її змісту. Загальний обсяг та рівень цих наукових праць повною мірою відповідають встановленим вимогам для дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії (кандидата економічних наук), згідно з чинними нормативними документами.

6. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність.

Наукові положення, висновки та практичні рекомендації, представлені у дисертаційній роботі Посвалюк О.А., відзначаються логічною послідовністю, внутрішньою узгодженістю, високим ступенем обґрунтованості та достовірності. Ці характеристики забезпечуються завдяки використанню сучасної методологічної та ґрунтовної інформаційної бази. Інформаційну основу дослідження сформували актуальні нормативно-правові акти України та міжнародних організацій (зокрема, Програми розвитку ООН, Агентства США з міжнародного розвитку, Міжнародної організації праці, Організації економічного співробітництва та розвитку, Асоціації держав Південно-Східної Азії), офіційні статистичні дані Державної служби статистики України та її регіональних відділень, дані Єдиної державної бази України з питань освіти, а також Каталогу компаній України. Додатковою базою слугували наукові публікації провідних вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичних та Інтернет-видань, а також власні напрацювання здобувача. Достовірність отриманих висновків підтверджується застосуванням широкого спектру адекватних загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, серед яких: історичний аналіз, теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз і синтез, системний аналіз, графічні, економіко-математичні методи, моделювання, розрахунково-конструктивні, абстрактно-логічні та структурно-функціональні підходи.

7. Структура та зміст дисертації, її завершеність та відповідність встановленим вимогам щодо оформлення.

Дисертаційна робота Посвалюк Ольги Андріївни складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи викладений на 298 сторінках. Дисертація включає 22 таблиці (з них 9 на 10 повних сторінках), 42 рисунки (з них 26 на повних сторінках), анотацію на 16 сторінках, додатки на 30 сторінках, а також

список використаних джерел із 286 найменувань, що розміщений на 31 сторінці.

Структура дисертації логічна та послідовна, що дозволяє повною мірою розкрити поставлені завдання. У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, об'єкт та предмет дослідження, застосовані методи, наукову новизну, практичне значення, ступінь апробації результатів та особистий внесок здобувача.

Перший розділ «Теоретико-методичні основи формування та оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств» формує теоретичний базис дослідження. У розділі проведено генезис теорії управління кадровим потенціалом, що дозволило простежити еволюцію наукових поглядів на це питання. Детально розглянуто принципи, методи та наукові підходи до оцінювання кадрового потенціалу, що є фундаментом для подальших практичних розробок. Особливу цінність має обґрунтована концепція управління кадровим потенціалом промислових підприємств, адаптована саме до умов повоєнної економіки, що відображає актуальність роботи.

У другому розділі «Оцінка стану та факторів підвищення кадрового потенціалу машинобудівних підприємств» проведено ґрунтовний аналіз поточного стану кадрового забезпечення машинобудівної промисловості Вінницької області, що слугує емпіричною базою дослідження. Автор ідентифікує та систематизує чинники відродження та формування кадрового потенціалу в умовах дефіциту робочої сили, що є ключовим викликом для економіки України. Завершує розділ розробка методології оцінки процесів формування та розвитку кадрового потенціалу підприємств, закладаючи основи для практичних інструментів.

Третій розділ «Структура системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств» є найбільш значущим з точки зору практичної цінності. У ньому розкрито складові елементи системи та види забезпечення процесів управління кадровим потенціалом, що надає комплексний погляд на її функціонування. Особливої уваги заслуговує

розробка інноваційних моделей оцінки кадрового потенціалу промислових підприємств, які пропонують нові підходи до кількісного та якісного вимірювання людського капіталу. Особливе значення в розділі має деталізоване проєктування архітекτονіки та обґрунтування можливостей практичного застосування системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу підприємства в умовах повоєнної економіки.

Висновки дисертаційної роботи конкретні, вичерпні, повністю відображають основні наукові результати, отримані здобувачем, а також сформульовані рекомендації щодо їх практичного використання. Вони переконливо відображають досягнення поставлених цілей, успішне вирішення всіх завдань дослідження, підтверджуючи наукову новизну та практичну значущість отриманих положень. Ґрунтовність дослідження підтверджується обсягом Списку використаних джерел та змістом Додатків, що відповідають темі дослідження. Сама дисертація повністю відповідає вимогам до оформлення наукових кваліфікаційних робіт, будучи логічно структурованим, системним та завершеним самостійним науковим дослідженням, що має високу наукову цінність. Зазначені наукові положення, висновки та пропозиції сформульовані, апробовані і виносяться на захист вперше, що є безсумнівним свідченням їхньої наукової та практичної новизни.

8. Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності

Під час ознайомлення з дисертаційною роботою та аналізу наукових публікацій здобувача жодних порушень академічної доброчесності не було встановлено. Зазначена дисертація є самостійним науковим дослідженням, про що свідчить оригінальність подачі матеріалу, чітко окреслений науковий внесок автора та результати апробації. Можна впевнено констатувати, що Посвалюк О.А. сумлінно дотримувалася принципів академічної доброчесності, норм авторського права, і всі посилання на джерела оформлені належним чином. Особистий внесок автора у співавторстві працях достовірно відображено.

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертації.

1. У підрозділі 1.3 при обґрунтуванні концепції управління кадровим потенціалом промислових підприємств в умовах повоєнної економіки і, зокрема, на с. 77–78, де розглядаються ключові демографічні та кадрові зміни в Україні в результаті повномасштабної війни, було б доцільно приділити увагу й питанням регіональних відмінностей впливу окремих факторів та повоєнних умов формування кадрового потенціалу підприємств у постраждалих регіонах.

2. Аналіз чинників відродження та формування кадрового потенціалу промислових підприємств, наведений у другому розділі на с. 110–129, на нашу думку, доцільно було б доповнити дослідженням можливих векторів стратегічного розвитку кадрової політики за різних сценаріїв розвитку повоєнної економіки України.

3. Вважаємо також, що ще більш позитивне враження справляла би здійснена дисертанткою у другому розділі роботи оцінка стану та факторів підвищення кадрового потенціалу машинобудівних підприємств, як одного із стратегічно важливих видів промислових підприємств, якби її доповнити оцінкою наявних і перспективних труднощів в контексті адаптації їх кадрової політики до вимог Євросоюзу, особливо з урахуванням того, що завершення війни значно наблизить перспективу набуття Україною членства в ЄС.

4. У третьому розділі дисертаційної роботи, де авторкою розроблено й детально обґрунтовано не лише структуру системи формування, оцінки та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств, як зазначено у назві розділу, але й інноваційні моделі оцінки індивідуального трудового потенціалу працівника, оцінки кадрового потенціалу підприємства в цілому та оцінки потенційної спроможності працівника з числа кадрів нарощувати особистий трудовий потенціал, обрана назва не відображає усіх отриманих автором результатів дослідження, а, відтак, мала б бути видозміненою.

Проте, всі викладені зауваження не применшують наукової та практичної

практичної цінності дисертаційної роботи Посвалюк Ольги Андріївни, яка містить інноваційні підходи до розв'язання наукової проблеми.

10. Загальний висновок

Дисертаційна робота Посвалюк Ольги Андріївни на тему «Формування, оцінка та підвищення кадрового потенціалу промислових підприємств в умовах повоєнної економіки», подана до захисту у спеціалізовану вчену раду на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент, за своєю актуальністю, науково-теоретичним рівнем, наявністю нових наукових результатів, опублікованих у фахових виданнях, науковою новизною та практичним значенням, обґрунтованістю положень та висновків повністю відповідає вимогам Постанови Кабінету Міністрів України від 12.01.2022 № 44 «Про затвердження Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (із змінами від 03.05.2024 № 507). Відтак, її автор, Посвалюк Ольга Андріївна, заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – Менеджмент.

ОФІЦІЙНИЙ ОПОНЕНТ:

Доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки,
підприємництва
та готельно-ресторанної справи
Центральноукраїнського
національного
технічного університету



М.В. Семикіна

Підпис *О.В. н., проф. Семикіної М.В.* засвідчуємо:

