

Відгук
офіційного опонента доктора економічних наук, професора
ЮРИНЕЦЬ ЗОРИНИ ВОЛОДИМИРІВНИ
на дисертаційну роботу
Копач Тетяни Михайлівни
**«РОЗВИТОК ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ
НА ПІДПРИЄМСТВАХ»,**
представлену на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
(галузь знань 07 «Управління та адміністрування»)

**1. Актуальність теми та її зв'язок із науковими програмами, планами,
темами**

Сучасні виклики, пов'язані зі змінами в ринку праці, глобальною конкуренцією та швидким розвитком технологій, вимагають нових підходів до управління навичками працівників. Важливість безперервної освіти та розвитку навичок для підтримки розвитку людського капіталу зростає в умовах інтелектуалізації економіки. Відповідні стратегії мають бути спрямовані на адаптацію освітніх систем і програм до вимог сучасного ринку праці.

Економічний розвиток дедалі більше залежить не від кількості ресурсів, а від якості людського капіталу – знань, навичок, креативності, здатності до навчання та адаптації. В сучасних умовах розвитку економіки, коли основними рушіями зростання є інновації, технології, цифрові рішення й інтелектуальні продукти, саме людський капітал стає стратегічним активом країни та підприємств. Перехід до економіки знань вимагає висококваліфікованих кадрів, здатних не лише виконувати інструкції, а й генерувати нові ідеї, вирішувати комплексні проблеми, працювати в умовах нестабільності та невизначеності. Відтік висококваліфікованих кадрів за кордон посилює необхідність створення умов для розвитку і утримання людського капіталу в межах країни, зокрема через ефективне управління його конкурентоспроможністю. Інтелектуальний потенціал є критичним чинником відновлення країни після війни, її технологічного переозброєння та побудови нової моделі економіки.

Важливим є розроблення науково обґрунтованих підходів до розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах, що зумовлює актуальність цієї дисертаційної роботи. Таким чином, дослідження інструментів управління людським капіталом на підприємствах є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки воно сприятиме формуванню стратегій розвитку, що базуються на гармонійному поєднанні економічних чинників.

2. Зв'язок теми дисертації з державними програмами, науковими напрямками Університету та кафедри

Дисертаційне дослідження виконане в межах наукового напрямку кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», а саме науково-дослідної роботи за темою: «Аналітика та розвиток міжнародної економічної діяльності: методи реалізації, адміністративні інструменти, інноваційно-інвестиційні результати (номер державної реєстрації 0125U001352) (акт про використання результатів від 15.05.2025 р.). В межах цих тем здобувачем розроблено практичні рекомендації для більш ефективного, інноваційного та гнучкого удосконалення процесу управління людським капіталом організацій.

3. Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків та рекомендацій, сформованих у дисертації та їх достовірність

Вивчення змісту дисертації, реферату та наукових публікацій автора дозволило підтвердити, що основні положення дисертації, авторські підходи, висновки та наведені рекомендації, викладені у дисертації Копач Тетяни Михайлівни, логічні, послідовні, достовірні, обґрунтовані, докладно пояснені та не суперечать усталеним теоретичним підходам.

Основні наукові положення, методичні розробки, висновки та практичні рекомендації, які змістовно розкриті у дисертації Копач Тетяни Михайлівни, сформовані та розвинуті на сучасних теоретичних та методологічних підходах до розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах.

Теоретичні положення, прикладні аспекти та практичні рекомендації базуються на застосуванні сукупності загальнонаукових та спеціальних методів, принципів і прийомів: метод опису – при розкритті сутностей, особливостей, ознак та характеристик інструментів управління людським капіталом, метод вимірювання – при визначенні показників розвитку та змін людського капіталу на підприємствах, метод порівняння – при розгляді поглядів науковців щодо предметної та об'єктної області дослідження, експериментальні методи – при перевірці програм розвитку лідерства та практик талант-менеджменту під час залучення, розвитку та утримання ключових талантів з врахуванням культурних та ціннісних характеристик ідентифікації працівників, метод спостереження – при виявленні проблем і виокремленні чинників розвитку людського капіталу та формуванні його інструментів управління на підприємствах; метод моделювання – при розробці концептуальних напрямів розвитку системи оцінювання корисності технологій підбору персоналу, метод індукції – при розробленні формально-логічних підходів, моделей та систем формування та розвитку стимулюючого та сприятливого робочого середовища й організаційної культури на підприємствах задля підтримки високого рівня задоволеності та мотивації працівників, метод дедукції – при побудові ряду універсальних положень щодо адаптування інструментів управління персоналом в

умовах воєнного стану на аналізі конкретних ситуацій на підприємствах під час війни, метод синтезу – при формулюванні власних теоретичних визначень під час проведення наукового дослідження, обґрунтуванні нових категорійних понять, визначенні запропонованих принципів, способів і закономірностей вирішення сформульованих у дослідженні завдань, метод аналізу – при здійсненні змістовного аналізу наукових джерел, управлінських та фінансових даних досліджуваних організацій, отриманих проміжних результатів дослідження, метод пояснення – при обґрунтуванні концептуальних підходів формування ефективних команд, метод абстрагування – при екстрагуванні сутнісних, змістовних ознак, співвідношень, характеристик розвитку ефективних, інноваційних та гнучких інструментів управління людським капіталом на підприємствах, бізнес-середовище яких постійно змінюється, метод мисленого експерименту – при поглибленні концептуальних і наукових засади методичного інструментарію функціонування стратегічної моделі управління людським капіталом, що враховує потреби організації, вимоги ринку та міжнародні стандарти рівності та справедливості; метод сходження від абстрактного до конкретного – при систематизації, формулювання висновків щодо класифікації методів та інструментів виявлення, розвитку та утриманням талантів на різних рівнях організації, аксіоматичний метод – при, системно-структурний метод – при розвитку актуальних наукових теоретико-методологічних знань щодо використання сучасних інформаційних технологій та аналітики даних для управління людським капіталом під час виділення нових можливостей та переваг інтегрування цих технологій для отримання оптимального результату розвитку інструментів управління людським капіталом.

Одержані за результатами дослідження наукові положення, висновки та рекомендації сформовано за працями закордонних та вітчизняних вчених та фахівців з питань розвитку діяльності підприємства, нормативно-правових актів і Законів України та Європейського Союзу, аналітичні матеріали державних та міжнародних статистичних організацій, дані статистичної звітності промислових підприємств України.

4. Структура та зміст дисертаційної роботи

Дисертаційна робота Копач Тетяни Михайлівни є завершеним науковим дослідженням, виконаним на належному рівні, державною мовою, основні положення достовірні, а елементи наукової новизни обґрунтовано та доведено до практичного застосування. Стиль викладення відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій доктора філософії. Структура роботи характеризується логічною послідовністю та гармонійністю. Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертаційної роботи, сформовано мету і завдання, предмет та об'єкт, методи дослідження, викладено наукову

новизну і практичне значення одержаних результатів, вказано особистий внесок здобувача та висвітлено апробацію результатів дослідження.

Перший розділ дисертаційного дослідження «Теоретичні та практичні засади управління людським капіталом на підприємствах» присвячений глибокому аналізу теоретичних та практичних аспектів управління людським капіталом на підприємствах. На основі ретельного вивчення та систематизації існуючих наукових досліджень, у розділі розкривається сутність і значення людського капіталу, його фундаментальна роль як ключового активу будь-якої організації. Проводиться детальна класифікація людського капіталу, визначаються його основні види та специфічні особливості. Особлива увага приділяється виокремленню вагомих чинників, що впливають на розвиток людського капіталу, таких як освіта, професійний досвід, мотивація, здоров'я та інноваційний потенціал працівників.

Другий розділ дисертації «Аналіз інструментів управління людським капіталом на підприємствах та тенденцій їх розвитку» зосереджений на комплексному аналізі інструментів управління людським капіталом на підприємствах, виявленні актуальних тенденцій їх розвитку та дослідженні методологічних підходів до їх формування та адміністрування. В умовах економіки знань, де людський капітал є визначальним джерелом багатства, особливої актуальності набуває використання інноваційних інструментів для його розвитку. Пандемічні умови та необхідність забезпечення ефективності роботи персоналу в умовах різких змін карантинних обмежень підкреслили нагальну потребу в пошуку та впровадженні нових, адаптивних інструментів управління ЛК, зокрема в такому специфічному секторі, як страхові компанії, для зміцнення їхніх конкурентних переваг.

Третій розділ дисертаційного дослідження «Концептуальні засади розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах» присвячений глибокому вивченню та аналізу концептуальних засад розвитку інструментів управління людським капіталом, зокрема в контексті сучасних систем менеджменту ІТ-компаній. Встановлено, що інвестиції в знання, навички та здібності працівників відіграють ключову роль у розвитку людського капіталу, виступаючи фундаментальним інструментом для досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Виявлено, що готовність керівної ланки до управлінських нововведень, створення сприятливих умов для збільшення вартості та віддачі від інвестицій у людський капітал є критично важливими факторами, що сприяють зростанню суспільного відтворення та слугують джерелом відновлення української економіки в післявоєнний період.

Отже, дисертаційна робота є завершеною науковою працею, де змістовно та логічно висвітлено проблеми та запропоновано напрями їх вирішення у сфері економіки та управління підприємствами.

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

Наукові доробки дисертанта становлять істотний перелік теоретичних, методологічних та практичних результатів, серед яких найбільш суттєвими є ті, що розроблено вперше: запропоновано модель формування критеріїв розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах, організаціях та компаніях, як результат врахування аналізу впливу характеристик команд працівників на успішність продажу продуктів та послуг, де виділено 5 основних критеріїв: рейтинг команди працівників, рівень задоволеності працівників, професійний рівень та навички, інноваційний потенціал, співпраця та командна робота, а також 3 допоміжні критерії: критерій адаптивності та гнучкості, критерій клієнтоорієнтованості, критерій культурної сумісності.

Наукова новизна результатів полягає також в удосконаленні методу аналізування інтенсивності використання людських ресурсів у проектних роботах, який, на відміну від інших, використовує сукупність методів критичного шляху й оцінки часу та подій для досягнення можливості оптимізувати використання людських ресурсів не збільшуючи тривалість проекту, а використовуючи резерви часу робіт проекту.

Сутність інших наукових результатів, що мають різний рівень наукової новизни полягає у такому: розвинуто понятійно-категорійний апарат теми дослідження шляхом уточнення таких понять: «плинність талантів» як процес природнього та неприроднього переміщення талановитих працівників з однієї посади на іншу або від одного роботодавця на іншого, де природня плинність талантів може бути як позитивною (тобто талановиті працівники розвиваються та просуваються у кар'єрі вище), так і негативною (тобто таланти покидають організацію через незадоволеність умовами праці, невизнання їх здібностей, невідповідністю вимогам, неможливість реалізувати свої таланти), а неприродня плинність талантів має тільки негативну тенденцію через фізичну втрату таланту під час критичних станів існування особи; «інструмент управління людським капіталом в організації» як система методів, підходів, процесів та засобів, які застосовуються для ефективного управління персоналом з метою досягнення стратегічних цілей організації та оптимального використання людського потенціалу для забезпечення конкурентних переваг, як приклад, сюди найчастіше входять методи рекрутингу, відбору, навчання та розвитку персоналу, оцінки продуктивності, мотивації, утримання та інші процеси, спрямовані на ефективне управління та розвиток кадрів організації; «розвиток інструментів управління людським капіталом в організації» як процес вдосконалення та адаптації методів, підходів, процесів та засобів, які використовуються для управління персоналом організації, який передбачає постійне оновлення і покращення інструментів, засноване на змінних потребах організації та ринкових умовах.

Представлені наукові результати містять наукову новизну та забезпечують виконання завдань дослідження.

6. Теоретична і практична цінність положень, результатів дослідження та висновків дисертації

Теоретичне значення дисертаційної роботи полягає в подальшому розвитку наукових засад теорії управління людським капіталом в умовах трансформаційної економіки, з урахуванням викликів інноваційного, цифрового та поствоєнного розвитку підприємств. У межах дисертаційного дослідження систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності, структури та класифікації людського капіталу як стратегічного ресурсу підприємства, уточнено авторське трактування понять «інструмент управління людським капіталом» та «розвиток інструментів управління людським капіталом», що забезпечує методологічну чіткість подальших наукових і прикладних досліджень, запропоновано класифікацію інструментів управління людським капіталом з урахуванням сучасних викликів. Практична цінність дисертаційного дослідження полягає у можливості практичного застосування напрацьованих рекомендацій, інструментів та моделей для вдосконалення системи управління людським капіталом на підприємствах різних галузей. Методичні рекомендації із розвитку інструментів управління людським капіталом на підприємствах використано у діяльності: Львівського обласного управління АТ «Ощадбанк», Львівської філії ТДВ СК «Гардіан»; ТзОВ «Орхідея»; Долинською територіальною громадою.

Інші результати дисертації Копач Тетяни Михайлівни мають потенціал до впровадження на підприємствах, у органах державної влади, наукових установах.

7. Повнота викладу наукових положень, висновків та рекомендацій, сформульованих у дисертації в опублікованих працях

За темою дисертаційної роботи теоретичні, методичні та прикладні розробки, основні положення, рекомендації та пропозиції Копач Тетяни Михайлівни достатньо повно викладено в опублікованих наукових працях. Авторський доробок викладено у 15 наукових працях, серед яких: 1 розділ монографії у співавторстві, виданій закордоном; 7 статей у наукових фахових виданнях України; 2 статті у науковому періодичному виданні іншої держави, яке входить до міжнародних наукометричних баз даних, зокрема, НМБД SCOPUS; 5 наукових праць, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації. Загальний обсяг опублікованих праць становить 8,69 друк. арк., з яких 2,91 друк. арк. належать особисто автору.

Зміст опублікованих наукових праць та характер видань відповідають вимогам МОН України, пропонованим для повноти висвітлення отриманих результатів дисертаційної роботи на здобуття ступень доктора економічних наук за спеціальністю за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

8. Відповідність дисертації профілю спеціальності

Науковий стиль дисертаційної роботи Копач Тетяни Михайлівни «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах» та її зміст відповідають вимогам наукових праць на здобуття ступеня доктора наук. Зміст та результати дисертації відповідають профілю спеціальності 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»).

9. Дискусійні положення та зауваження до дисертаційної роботи

Позитивно оцінюючи дисертаційну роботу Копач Тетяни Михайлівни, доцільно звернути увагу на деякі положення, що є дискусійними, недостатньо розкритими, потребують пояснення у процесі захисту дисертації та у подальших наукових дослідженнях дисертанта:

1. Рис. 1.1. «Вплив удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства» (с. 51) є спрощеним графічним представленням впливу зазначених елементів. Таке графічне відображення повністю не розкриває зміст впливу удосконалення управління людським капіталом на результати діяльності підприємства.

2. У дисертації запропоновано удосконалений метод аналізування інтенсивності використання людських ресурсів у проектних роботах, який, на відміну від інших, використовує сукупність методів критичного шляху й оцінки часу та подій для досягнення можливості оптимізувати використання людських ресурсів не збільшуючи тривалість проекту, а використовуючи резерви часу робіт проекту. Автору доцільно було б уточнити у чому полягає практична цінність та перевага цього методу над класичними моделями планування ресурсів.

3. У дисертації представлено класифікацію чинників розвитку людського капіталу та інструменти його управління на підприємствах за категоріями освіта і навчання, розвиток кар'єрних можливостей, мотивація та винагорода, комунікація та командна робота, управління змінами, розвиток міжкультурних навичок, технології та інновації, стратегічне управління персоналом. Дискусійним є обмеження лише цими групами чинників.

4. У аналітичному розділі дисертації детально описано підхід до моделювання інтенсивності використання людських ресурсів. Потребує більш детального аналізу реального функціонування інструментів (наприклад, у страхових компаніях) та варто було б посилити прикладну частину аналітичного блоку через аналіз кейсів компаній (українських і міжнародних), де застосовуються описані інструменти.

Наведені зауваження не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи.

10. Загальна оцінка дисертаційної роботи, її відповідність існуючим вимогам та висновки

Дисертація Копач Тетяни Михайлівни «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах» за змістом є завершеною науковою працею, в якій одержані науково-обґрунтовані теоретичні та практичні результати, що у сукупності є суттєвими для розвитку економічної науки. Виявлені недоліки та дискусійні питання не знижують теоретичної цінності та прикладної значимості отриманих здобутків, що дає змогу позитивно оцінити наукове дослідження, визначити актуальність вибору його тематики, високий рівень обґрунтованості положень наукової новизни, адекватність висновків і рекомендацій.

Таким чином, за рівнем наукової новизни, теоретичним і практичним значенням одержаних результатів дисертаційна робота на тему: «Розвиток інструментів управління людським капіталом на підприємствах» відповідає вимогам, які встановлені у «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 23 серпня 2016 р. № 261 (зі змінами і доповненнями від 3 квітня 2019 р. № 283), наказу МОН України № 40 від 12.01.2017 р. «Про затвердження Вимог до оформлення дисертації» (зі змінами від 12.07.2019 р.) і «Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії» (Постанова Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 зі змінами, внесеними згідно з Постановами КМ від 21.03.2022 р. № 341, від 19.05.2023 р. № 502, від 03.05.2024 р. № 507), а її автор – Копач Тетяна Михайлівна, заслуговує присудження ступеня доктора філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Офіційний опонент:

професор кафедри менеджменту
Львівського національного університету
імені Івана Франка,
доктор економічних наук, професор

З.В. Юринець

Підпис Юринець З.В. ЗАСВІДЧУЮ:
Учений секретар Вченої ради
Львівського національного університету
імені Івана Франка

О.С. Грабовецька