

ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА

доктора економічних наук, доцента Назарова Нікіти Костянтиновича
на дисертаційну роботу Білокудрі Аліни Віталіївни
за темою «Організаційні аспекти управління людськими ресурсами в умовах
децентралізації влади в Україні», подану на здобуття ступеня доктора
філософії з галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
за спеціальністю 073 Менеджмент

Актуальність теми дисертаційної роботи

Впровадження сучасної концепції управління людськими ресурсами на територіальному рівні в умовах децентралізації у сфері публічного управління зумовлює потребу у створенні ефективних науково-методичних підходів до організаційного забезпечення системи управління кадрами територіальних громад. Проведення реформи децентралізації в Україні вимагає адаптації державного управління до нових реалій, що передбачають передачу повноважень і відповідальності органам місцевого рівня. Управління людськими ресурсами в регіонах і громадах стає ключовим елементом цього процесу та потребує розробки дієвих організаційних механізмів для формування ефективної кадрової системи територіальних громад і підвищення рівня відповідальності органів місцевого самоврядування.

У сучасних умовах політичної та соціально-економічної кризи, спричиненої війною в Україні, розвиток територіальних громад стримується низкою проблем, пов'язаних з організаційними аспектами управління людськими ресурсами. Серед ключових викликів – дефіцит кваліфікованих кадрів через значні міграційні втрати, у тому числі й серед працездатного населення. Додатковим чинником є руйнування інфраструктури, що призводить до внутрішньої релокації підприємств і робочої сили. Також відчувається нестача ефективних організаційних механізмів управління та розвитку людських ресурсів у громадах, недостатній рівень готовності кадрів

органів місцевого самоврядування до формування та реалізації методичних підходів у розробці стратегій і програм кадрового розвитку. Ситуацію ускладнює зниження фінансової спроможності громад, яке обмежує можливості фінансування управління людськими ресурсами на місцевому рівні. Тому, в умовах нестабільності соціально-економічного розвитку регіонів та територіальних громад особливої актуальності набуває необхідність обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації в Україні.

***Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами,
планами, темами***

Наукову значущість роботи підтверджує її виконання в рамках науково-дослідних робіт Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України А саме: «Моделювання просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в Україні» (державна реєстрація № 0120U101128); «Формування механізму вирішення проблемних ситуацій у соціально-економічному розвитку регіону (на прикладі Харківської області)» (державна реєстрація № 0121U113503); «Соціально-економічний розвиток північно-східних регіонів України в умовах зовнішніх загроз» (державна реєстрація № 0124U005104). У межах вказаних тем особистий внесок здобувача полягав у проведенні аналізу впливу реформи децентралізації на систему управління людськими ресурсами територіальних громад; обґрунтуванні проблем і визначенні перспективних напрямів розвитку кадрового управління в контексті просторового розвитку громад; розробленні теоретико-методичних підходів до виявлення проблемних ситуацій у соціально-економічному розвитку регіону; систематизації проблем управління людськими ресурсами у Харківській області та формуванні пропозицій щодо їх подолання. Крім того, здобувач здійснив аналіз світового досвіду та найкращих практик управління розвитком

прикордонних територій в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів, адаптував зарубіжні моделі та інструменти регіонального розвитку до українських умов із урахуванням специфіки північно-східних регіонів. Результати досліджень були висвітлені у наукових публікаціях, апробовані під час дискусій і представлені на наукових конференціях, що підтверджує вагомий науковий внесок та практичну значущість напрацювань, відображених у дисертаційній роботі.

***Ступінь обґрунтованості та достовірності наукових положень,
висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації***

Дисертаційне дослідження Білокудрі Аліни Віталіївни відзначається чіткою структурою та глибоким аналізом сучасних підходів до управління людськими ресурсами. У роботі комплексно розглянуто теоретичні, методичні й практичні аспекти цієї проблематики. Широкий спектр поставлених наукових і прикладних завдань свідчить про вагомий внесок здобувачки у розвиток економічної науки. Отримані результати відзначаються науковою новизною, мають прикладне значення та виносяться на захист.

Достовірність і обґрунтованість наукових положень підтверджується застосуванням фундаментальних принципів теорії державного управління, економіки праці та кадрового менеджменту, а також використанням комплексу загальнонаукових і спеціальних методів дослідження. Теоретична база роботи спирається на широкий масив наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, які вивчають проблематику децентралізації влади, реформування публічного управління, розвитку місцевого самоврядування та управління людськими ресурсами.

Інформаційну основу дослідження становлять законодавчі та нормативно-правові акти України й зарубіжних країн, статистичні дані Державної служби статистики України, матеріали міжнародних організацій і рейтингових агентств, відомості з провідних наукометричних баз Scopus і Web of Science, профільні наукові публікації.

Обґрунтованість основних теоретичних положень, висновків і рекомендацій щодо організаційних аспектів управління людськими ресурсами в умовах децентралізації підтверджується логічною послідовністю доказів, які ґрунтуються на аналізі теоретичних, практичних та нормативних джерел, а також на результатах розрахунків, моделювання та експертних опитувань.

Здобувачем опрацьовано значний обсяг сучасних наукових праць вітчизняних і зарубіжних дослідників, що вивчають проблематику управління людськими ресурсами. Проведено ґрунтовний аналіз стану і тенденцій розвитку управління людськими ресурсами в умовах децентралізації з використанням репрезентативної статистичної бази, міжнародних рейтингів і аналітичних звітів.

Для розв'язання поставлених у дисертації завдань застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечило наукову обґрунтованість та достовірність отриманих результатів. Так, бібліометричний метод використано для підтвердження актуальності теми, документальний аналіз – для дослідження законодавчої бази, а наукову абстракцію, аналіз і синтез – для виявлення основних тенденцій. За допомогою логічного узагальнення та абстрактно-логічного методу систематизовано наукові концепції та сформульовано ключові висновки. Для типологізації громад, уточнення понять та порівняння практичного досвіду було застосовано класифікацію, морфологічний аналіз, контент-аналіз і метод порівняльного аналізу. Якість управління, кадровий потенціал та пріоритетність напрямів розвитку оцінювалися за допомогою кваліметричного підходу, SWOT-аналізу та методу аналізу ієрархій. Важливу роль відіграв і метод експертного опитування, що дозволив оцінити ефективність системи управління людськими ресурсами та визначити напрями її вдосконалення.

Таким чином, дисертаційна робота відзначається належним рівнем наукової обґрунтованості, достовірністю висновків і рекомендацій. Дослідження Білокудрі А. В. містить необхідні посилання на використані

джерела та відповідає чинним вимогам законодавства України щодо авторського права.

***Основні положення, висновки і рекомендації,
що сформульовані в дисертації, їх новизна***

Результати наукового дослідження, виконаного дисертанткою, відзначаються високим рівнем новизни та спрямовані на розвиток науково-теоретичних положень, формування науково-методичних підходів і практичних рекомендацій. У роботі вирішено важливе наукове завдання – обґрунтовано організаційне забезпечення управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації, що набуває особливої актуальності в період військової агресії та під час повоєнного відновлення.

Основні здобутки дослідження містять наукові результати теоретичного, методичного й прикладного характеру.

1. До теоретичних напрацювань належить систематизація принципів кризово-орієнтованого управління людськими (с. 4-5; 62-72), яка враховує специфіку розвитку територіальних громад та базується на поєднанні принципів управління персоналом, базових принципів менеджменту, принципів децентралізації, що в свою чергу виступає теоретичною базою побудови системи управління людськими ресурсами.

2. Подальшого розвитку набуло визначення поняття «система управління людськими ресурсами в умовах децентралізації» (с. 51-66). На відміну від попередніх трактувань, воно враховує особливості управління на місцевому рівні та поєднує кризово-орієнтований і територіально-орієнтований підходи.

3. Дисертаційна робота відзначається значним науковим внеском, насамперед завдяки розвитку кризово-орієнтованого ситуаційного підходу до управління людськими ресурсами (с.38-46), який базується на проблемно-орієнтованому та ситуаційному підходах і є фундаментальною основою для формування ефективної системи управління персоналом на місцевому рівні,

оскільки він здатний враховувати не лише безпосередні кризові стани, але й загальну слабку гнучкість громад до зовнішніх шоків. Цей підхід є актуальним, оскільки територіальні громади сьогодні працюють в умовах нестабільності та військової агресії.

4. Окремої уваги заслуговує удосконалення критеріїв ефективності управління, які також ґрунтуються на кризово-орієнтованому підході (с. 155-164). Новизна полягає в тому, що вони інтегрують унікальні аспекти децентралізації: адаптивність управлінських рішень, територіальна відповідність кадрової політики та фінансова спроможність громади. Ці критерії є інструментом стратегічного значення, адже дозволяють не тільки оцінити поточні проблеми, а й врахувати ризики, пов'язані з військовою агресією, що є критично важливим для повоєнного відновлення.

5. Удосконалено організаційно-методичне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації (с. 218-264) за рахунок розробки напрямів формування системи управління людськими ресурсами територіальної громади, яка спрямована на збереження та розвиток людських ресурсів на засадах саморозвитку територіальної громади з врахуванням аналітичного, інституційного, методичного та інформаційно-аналітичного забезпечення.

6. Науково-методичне значення має комплекс отриманих результатів, до якого відноситься методичний підхід до оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад (с. 117-141). Його відмінністю є опора на територіально-орієнтований і кризово-орієнтований ситуаційний підходи, що дозволяє не лише виявляти проблеми, а й здійснювати обґрунтовану оцінку ефективності управління людськими ресурсами в територіальних громадах під час кризових обставин на основі визначених критеріїв ефективності.

7. Окрему науково-практичну цінність становить розроблена здобувачкою класифікація проблем управління людськими ресурсами (с.120-

141), яка передбачає їх розгляд не лише за рівнями прояву (мезо- та макрорівень), а й з урахуванням типу територіальної громади (зона бойових дій, прифронтові та тиллові громади). Такий підхід є своєчасним, оскільки дозволяє адаптувати управлінські рішення до умов децентралізації та воєнного стану, підвищуючи ефективність кадрової політики на місцевому рівні й сприяючи більш адресному вирішенню актуальних проблем.

Таким чином, наукові положення, розроблені здобувачем, є цінним внеском у теорію і практику управління людськими ресурсами, надаючи органам місцевого самоврядування дієвий інструментарій для підвищення ефективності їхньої діяльності у складних умовах.

Практична значущість висновків та рекомендацій дослідження

Практична цінність отриманих результатів полягає у перетворенні розроблених теоретико-методичних положень на конкретні практичні рекомендації. Ці рекомендації безпосередньо спрямовані на організаційне забезпечення управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. Таким чином, результати дослідження мають подвійне застосування: вони можуть бути використані як для підвищення ефективності управління в межах окремих територіальних громад, так і для удосконалення державної політики в цілому.

Науково-практичні рекомендації та інші результати дослідження, сформульовані здобувачем, успішно впроваджені у діяльність низки територіальних громад та організацій, що підтверджується відповідними довідками. Зокрема, Громадська організація «Розвиток громад Харківщини» (довідка № 1518/12 від 12.11.2024 р.) використала організаційно-методичне забезпечення щодо управління людськими ресурсами в умовах децентралізації. Савинська територіальна громада (довідка № 04 10/1335 від 11.06.2025 р.) запровадила методичний підхід до оцінки ефективності механізмів управління людськими ресурсами. Крім того, Вигодська об'єднана територіальна громада

(довідка № 318/02-30 від 01.05.2025 р.) застосувала науково-методичні підходи для вибору дієвих інструментів управління персоналом з урахуванням конкурентних переваг і специфіки своєї території.

***Повнота викладу результатів дослідження
в опублікованих роботах автора***

Аналіз наукових праць Білокудрі А. В. дозволяє вважати їх такими, що в повній мірі характеризують одержані результати власного дослідження. Аналіз наукових праць, опублікованих здобувачем, дозволяє вважати, що вони повною мірою характеризують результати власного дослідження. За результатами роботи опубліковано 11 наукових праць, що повністю відповідає нормативним вимогам щодо публікації основного змісту дисертації на здобуття ступеня доктора філософії. Серед цих публікацій: 1 стаття у фахових виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science, 4 статті у фахових виданнях, що належать до категорії «Б», 1 стаття у зарубіжному виданні, 5 публікацій у матеріалах науково-практичних конференцій.

Такий обсяг і рівень публікацій свідчать про те, що наукові положення, висновки та рекомендації, представлені в дисертаційній роботі, отримали належне оприлюднення у відкритому друку та пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях.

Текст анотації відображає зміст основних положень дисертації та відповідає встановленим вимогам. Анотація та дисертаційна робота повною мірою розкривають основні наукові напрацювання автора, ступінь новизни, рекомендації щодо практичного використання отриманих результатів.

Відсутність у дисертації та наукових працях, які розкривають її результати, академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації

Дисертаційна робота та опубліковані праці здобувача у фахових наукових виданнях Білокудрі А. В., пройшли експертизу в установі, де виконувалося дослідження, було встановлено відсутність академічного плагіату, фабрикації, фальсифікації роботи та використання спеціалізованого програмного забезпечення в опублікованих працях.

Дискусійні положення та зауваження до змісту дисертації

Відзначаючи змістовність представленої до захисту дисертації, ґрунтовне дослідження важливого наукового завдання, не можна водночас залишити поза увагою деякі дискусійні положення та недоліки:

1. У роботі використовується широка термінологія «управління людськими ресурсами», «теорії людських ресурсів», «концепції управління персоналом», «робоча сила», «персонал» і «людські ресурси», «людський капітал» та ін. (с. 51-72)), що свідчить про теоретичну значущість та пропрацьованість дисертаційної роботи, однак, на нашу думку, не завжди дотримана послідовність і єдність термінів. Систематизація понятійного апарату та узгодження його використання по всіх розділах додало б структурованості науковому дослідженню.

2. Дослідження на основі зарубіжного досвіду формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад (с. 181-205) вимагає більшої конкретизації щодо впровадження окремих пропозицій та змін в українську практику в умовах повоєнної відбудови.

3. Науково-практичну цінність представляє запропонований на рис. 2.4 (с. 165) методичний підхід послідовності оцінки ефективності управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації. Але потребує додаткового пояснення період аналізу системи управління людськими ресурсами, що охоплює 2019-2024 рр. оскільки період 2022-2024 рр. має вагомі структурні зміни та структуру людських ресурсів через військову агресію і складно співставляти показники оцінки.

4. Здобувачка пропонує в дисертаційній роботі організаційні економічні інструменти формування системи управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації влади, розглядаючи їх в залежності від типології територіальних громад (с. 222-277), проте ці положення потребують глибшого розкриття з позицій механізмів їх удосконалення, а також ефектів від впровадження таких новацій.

5. У третьому розділі дисертації доцільно було б розробити конкретні практичні рекомендації щодо нормативно-правового забезпечення управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації.

Зазначені дискусійні положення та зауваження мають рекомендаційний характер, не знижують загальної позитивної оцінки дисертаційної роботи Білокудрі А. В., обґрунтованості та достовірності представлених в ній напрацювань.

Загальний висновок

Дисертаційна робота Білокудрі Аліни Віталіївни на тему «Організаційні аспекти управління людськими ресурсами в умовах децентралізації влади в Україні» є завершеним, самостійно виконаним та логічно побудованим науковим дослідженням. Вона містить оригінальне вирішення важливого наукового завдання з обґрунтування теоретичних положень, методичних підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо організаційного забезпечення управління людськими ресурсами територіальних громад в умовах децентралізації.

Актуальність, наукова новизна, обґрунтованість теоретичних положень та науково-методичних підходів, а також висновків і рекомендацій свідчать про належний рівень професійної кваліфікації та наукову зрілість дисертантки. Опубліковані наукові праці Білокудрі А. В. повною мірою відображають основні положення дисертації. Висловлені зауваження не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.

За своїм теоретичним, методичним і практичним рівнем дисертація повністю 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 Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44 (зі змінами, внесеними Постановою КМУ від 03 травня 2024 р. № 507). Відтак, автор дисертації – Білокудря Аліна Віталіївна – заслуговує на присудження ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент.

Офіційний опонент:

Професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування

Харківського національного економічного
університету імені С. Кузнеця,

доктор економічних наук, доцент



Нікіта НАЗАРОВ