

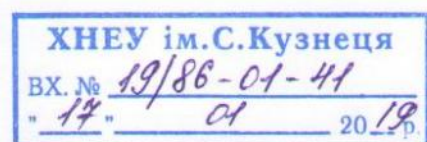
## ВІДГУК

офіційного опонента – д.е.н, професора,  
завідувача кафедри адміністративного та фінансового менеджменту  
Національного університету «Львівська політехніка»  
Подольчака Назара Юрійовича  
на дисертаційну роботу Болотової Олени Олегівни  
на тему: «Організаційно-економічне забезпечення ефективності  
менеджменту персоналу підприємства»,  
представлену на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук  
за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

### Актуальність теми дисертації

На даний час склалася об'єктивна ситуація, при якій конкурентні переваги підприємства визначаються не стільки технологіями промислового виробництва, розміщенням виробничих сил, обсягом інвестицій і іншими організаційно-економічними складовими, скільки забезпеченістю підприємства персоналом, що володіє такими якостями, як ініціативність, здатність брати на себе відповідальність за прийняття рішень та ефективність в процесі реалізації цілей підприємства, яке діє в динамічному, мінливому середовищі. Недостатнє використання можливостей підвищення ефективності управління персоналом, більшою мірою обумовлено обмеженістю використання відповідного методичного інструментарію забезпечення ефективності менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах. Отже, тему дисертації Болотової О. О. слід вважати особливо актуальною.

Дисертаційна робота виконувалася згідно з планами науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, у яких знайшли відображення результати наукових досліджень автора при виконанні тем «Діагностика та удосконалення мотивації персоналу підприємства» (номер державної реєстрації 0116U005697); «Оцінка та прогнозування ефективності діяльності ПСП «Пісківське» (номер державної



реєстрації 0118U000065); «Проектно-орієнтовний підхід як основа забезпечення ефективності менеджменту персоналу в організації» (номер державної реєстрації 0116U004523); «Розроблення методології соціально-економічного розвитку регіону на підґрунті формування системного базису синтезованого капіталу та інформаційної інфраструктури» (номер державної реєстрації 0115U002376).

**Ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації, їх достовірність і новизна**

Наукові положення, висновки та рекомендації, що містяться у дисертації і винесені на захист, є обґрунтованими. Вони базуються на поглибленому вивченні та узагальненні значного обсягу наукових джерел з теорії менеджменту та управління людськими ресурсами, а також з проблем управління персоналом на підприємстві та практики застосування технологій підвищення ефективності менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах. Болотовою О.О. чітко визначено мету, сформульовано завдання, предмет та об'єкт дисертаційної роботи.

У вирішенні поставлених у дисертації завдань автором використано широке коло сучасних методів дослідження: аналізу та синтезу, логічного, узагальнення і порівняння, економіко-математичного моделювання. Особливої уваги заслуговує запропонований автором механізм забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на інтегративній взаємодії економічної (методичне, ресурсне) та організаційної (внутрішньо-нормативне, інформаційно-комунікаційне) складових, що обумовлене наявністю спеціальних та загальних принципів, функцій, методів та інструментів менеджменту персоналу та передбачає формулювання цілей розвитку підсистеми менеджменту персоналу в контексті їх ідентифікації та гармонізації до потреб підприємства, а також декомпозиції за окремими його підсистемами.

Здобувач кваліфіковано використовує також методи статистичного аналізу, метод таксономії, методи кластерного та регресійного аналізу, а також метод нечітких множин для визначення рівня впливу функцій менеджменту



персоналу на процеси в межах оцінки рівня ефективності менеджменту персоналу, та метод соціологічної експертизи для визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Аналіз змісту дисертації, опублікованих праць та автореферату підтверджує достатній ступінь обґрунтованості наукових положень, висновків і рекомендацій, що містяться у дисертації і виносяться на захист.

Основні результати дисертаційного дослідження було оприлюднено автором та отримало позитивну оцінку на дев'яти міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях у м. Харків, м. Кіровоград (Кропивницький), м. Луцьк.

У першому розділі роботи обґрунтовані теоретичні основи організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, зокрема, при розкритті економічної сутності ефективності менеджменту персоналу дисертантом здійснено категоріальний аналіз та доведено існування процесного, системного та комплексного підходу, з домінантою останнього у наукових доробках (стор. 37 - 41). На підставі аналізу автором зроблено узагальнення, що ефективність менеджменту персоналу необхідно розглядати як ефективність управлінського впливу представленого загальними функціями планування, організації, мотивації, контролю та регулювання відповідно до зазначених процесів, що набуває форми специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення тощо), який базується на комплексному підході, який об'єднує цільовий, витратний, системний, з позиції зацікавлених сторін та алокативний (стор. 41).

Значне місце в роботі займає з'ясування методик оцінювання ефективності менеджменту персоналу. Дисертант аргументовано зазначає, що підходи до оцінювання є достатньою різноманітними, але майже всі дослідники наголошують на тому, що ефективність менеджменту персоналу повинна бути оцінена з використанням кількісних та якісних показників, які пропонуються науковцями відповідно до відокремлених ними складових (стор. 51). Базуючись на представленому узагальненні, було підкреслено необхідність

дотримання принципу єдності та гомогенності (стор. 52).

У роботі представлено обґрунтування сутності організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу шляхом аналізу існуючих підходів до розуміння змісту понять «організаційне забезпечення» та «економічне забезпечення». Це дало підстави представити авторське бачення зазначених понять. Обґрунтовано вирішальну роль синтезованого капіталу як складової організаційно-економічного забезпечення, представлено аргументи, що він поєднує інтелектуальний, людський та соціальний капітал та сприяє досягненню цілей підвищення ефективності менеджменту персоналу підприємства (стор.69 ).

Другий розділ присвячено аналізу соціально-економічних передумов та оцінці ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах.

В межах даного розділу заслуговує на увагу проведений аналіз зовнішнього середовища, який дозволяє констатувати наявність ситуації, коли економічні, політико-правові і, частково, соціокультурні фактори не створюють сприятливі соціально-економічні умови забезпечення ефективності менеджменту персоналу (стор. 95 - 98). Результати дослідження стану таких факторів зовнішнього середовища як політико-правові, економічні, соціальні, технологічні дозволяють дати якісну характеристику їх впливу на забезпечення ефективності менеджменту персоналу (табл. 2.4, стор. 96 - 97).

В межах запропонованого методичного підходу представлена схема розробки методичного підходу щодо оцінки ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, що складається з етапів: формування системи показників оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві; визначення інтегральних показників рівня ефективності менеджменту персоналу; формування кластерів підприємств на основі інтегральних показників рівня ефективності процесів менеджменту персоналу; виявлення закономірностей та трендів, розробка заходів, спрямованих на підвищення рівня ефективності менеджменту персоналу на підприємствах (стор. 100). В контексті запропонованого методичного підходу визначено



рівень ефективності кожного процесу менеджменту персоналу шляхом проведення таксономічного аналізу на досліджуваних підприємствах за 2015–2017 рр. (рис. 2.11 – 2.13, стор. 113 – 114) та здійснені припущення щодо причин низької ефективності менеджменту персоналу (стор. 115).

В роботі привертає увагу запропонована модель оцінювання ефективності менеджменту персоналу, за допомогою якої здійснено аналіз управлінського впливу на процеси менеджменту персоналу на досліджуваних підприємствах. Аналіз здійснювався з використанням експертного оцінювання шляхом побудови нечіткої моделі логічного виведення з використанням програми MatLab. Використовуючи правила системи нечіткого виведення було оцінено загальний рівень управління кожного з процесів для підприємств-репрезентантів, отриманих шляхом розрахунку мінімальної відстані між підприємствами, які увійшли до кластерів (стор. 121-133) та розроблено сукупність рекомендацій підвищення ефективності менеджменту персоналу (стор. 134 - 139).

У третьому розділі роботи в межах удосконалення організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства представлено механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства (стор. 148 - 153). Результати дослідження презентовані у положеннях наукової новизни. При цьому дисертантом доведено, що механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу повинен обов'язково включати керуючу та керовану підсистеми, перша з яких представлена HR-відділом, лінійними та функціональними керівниками при узгодженні прийняття рішень із вищим керівництвом та профспілками, а друга представлена процесами менеджменту персоналу, які детально обґрунтовано та описано в попередніх підрозділах роботи, що забезпечують безперервний процес залучення до підприємства кадрів відповідного рівня кваліфікації та у потрібній кількості для належного протікання виробничого процесу з метою досягнення цілей створення підприємства, створення належних умов для роботи працівників, забезпечення їх адаптації, руху, розвитку та винагороди



(стор. 151 – 152).

Значна увага в роботі приділяється методичним положенням щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві (стор. 157 - 171). Отримані результати дозволили здійснення обґрунтування заходів щодо підвищення якості організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу для кожного квадранту (табл. 3.2, стор. 172 - 173).

Забезпечення ефективності менеджменту персоналу можливо при наявності резервів її підвищення, що автором аргументовано доведено в підрозділі 3.3. (стор. 177 - 197). В роботі удосконалене інформаційно-методичне забезпечення щодо виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах, що складається з певних положень та запропоновано певну поетапність процесу моніторингу формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу.

Підтверджую наукову новизну положень, висновків, рекомендацій, що містяться у дисертаційній роботі, а саме:

*удосконалено:*

Запропонована послідовність етапів визначення та обґрунтування умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства ґрунтується на використанні соціологічної експертизи та матричного підходу, дозволяє більш чітко визначити та обґрунтувати умови організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу на підприємстві, що забезпечить: підвищення ефективності функціонування підсистем менеджменту персоналу завдяки реалізації відповідних заходів, серед яких особливе місце займають формування, використання та капіталізація синтезованого капіталу підприємства; випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами збільшення оплати праці; зростання рентабельності витрат на персонал.

організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту



персоналу, яке, на відміну від існуючих, містить методичне та ресурсне підґрунтя економічної складової, внутрішньо-нормативне та інформаційно-комунікаційне підґрунтя організаційної складової, а також синтезований капітал, що обумовлює взаємодію ресурсних та інформаційно-комунікаційних потоків для реалізації проектів, програм та дій, які реалізуються в підсистемах менеджменту персоналу;

інформаційно-методичне забезпечення виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на промислових підприємствах, яке, у порівнянні з наявними розробками, виявляє приховані закономірності формування, використання та капіталізації синтезованого капіталу, що дозволяє визначити вагомі фактори ефективності менеджменту персоналу підприємства та врахувати їх у ході обґрунтування рішень щодо управління синтезованим капіталом підприємства;

*дістало подальшого розвитку:*

механізм організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу, який, на відміну від наявних, ґрунтується на інтегративній взаємодії економічної (методичне, ресурсне) та організаційної (внутрішньо-нормативне, інформаційно-комунікаційне) складових, що обумовлено спеціальними та загальними принципами, функціями, методами та інструментами менеджменту персоналу та передбачає формулювання цілей розвитку менеджменту персоналу в контексті їх ідентифікації та гармонізації з потребами підприємства;

методичний підхід до оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу підприємства, відмінною рисою якого є визначення інтегральних показників ефективності таких процесів менеджменту персоналу: HR-стратегія (кадрова політика); відбір, набір і найм; адаптація; оцінка; рух; розвиток; винагорода, що дозволяє відстежити та врахувати зміни зазначених показників, виявити нерезультативні процеси менеджменту персоналу підприємства та вжити відповідні заходи для підвищення загальної ефективності менеджменту персоналу;

визначення поняття «ефективність менеджменту персоналу», яке

відрізняється баченням управлінського впливу через реалізацію його основних функцій із застосуванням специфічного інструментарію (принципи, методи, засоби, види забезпечення) на підґрунті поєднання цільового, витратного та системного підходів до зацікавлених сторін.

### **Повнота викладення наукових положень, висновків і рекомендацій в опублікованих працях**

За результатами наукового дослідження опубліковано 17 наукових *працях*, в тому числі: 1 розділ у колективній монографії (у співавторстві), 6 статей у спеціалізованих фахових виданнях, 2 з яких включено до міжнародних науко-метричних баз, 1 авторське свідоцтво, 9 тез доповідей на науково-практичних конференціях, загальним обсягом 6,56 ум.-друк. арк., яких особисто автору належить 5,75 ум.-друк. арк. (в списку публікацій, виконаних у співавторстві і поданому в авторефераті, представлено особистий внесок здобувача).

Основний зміст дисертації повно відображений в авторефераті.

### **Важливість одержаних здобувачем результатів для науки і практики**

Дисертаційна робота Болотової О.О. є вагомим внеском у розвиток теорії і практики менеджменту персоналу промислових підприємств. Наукова цінність результатів дослідження полягає в подальшому розвитку й обґрунтуванні теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Практична важливість результатів дослідження полягає в тому, що використання розроблених теоретичних та методичних положень щодо забезпечення ефективності менеджменту персоналу дозволить задіяти комплексний підхід до її підвищення, оптимізувати використання інтелектуального, соціального та людського капіталу підприємства і, таким чином, удосконалити організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Наукові результати дисертаційної роботи знайшли практичне застосування на ПрАТ завод «Південкабель» апробоване методичне



забезпечення удосконалення процесу вибору інструментів забезпечення ефективності менеджменту персоналу, на ПАТ «Харківський машинобудівний завод «ПЛНФА» використано обґрунтування комплексу заходів з використання складових синтезованого капіталу. У роботі ТОВ «Харківський завод підйомно-транспортного устаткування» впроваджено методичний підхід до оцінювання впливу функцій управління на підсистеми менеджменту персоналу для обґрунтування найбільш доцільних заходів організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. На ДП «Завод імені В.О. Малишева» використано комплекс заходів з удосконалення організаційної структури, положення про HR-підрозділ, обґрунтування необхідності постійного навчання кадрів на підприємстві, також у навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Методичні розробки та рекомендації автора мають міжгалузевий характер і легко можуть бути використані в управлінській діяльності суб'єктами інших галузей промисловості України.

### **Дискусійні положення та зауваження щодо змісту дисертації**

Відзначаючи загальний високий рівень обґрунтованості теоретичних і методичних положень дисертаційної роботи, її цілісність та логіку викладу матеріалів, разом з тим можна зробити декілька зауважень і звернути увагу на дискусійні положення дисертаційної роботи Болотової О.О.:

1. В силу того, що організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства в значній мірі залежить від конкретних працівників, то доцільно було б таке забезпечення розглянути з розрізі різних поколінь, а саме X, Y, Z, оскільки відмінності між поколіннями є значущими. Таке врахування дасть змогу сформувати чіткіші інструменти та методи організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

2. На рис. 1.1. «Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу» стор. 70 варто було б додати низку домінуючих елементів – HR стратегію, цінності, які повинні об'єднувати працівників та їх

мотивувати, візію та систему ризиків персоналу, що б надало більшої комплексності авторській розробці.

3. При відборі показників для оцінювання ефективності процесів менеджменту персоналу важливо показати вплив часткових індикаторів (в даному випадку ефективності HR підрозділу) на роботу підприємства загалом, оскільки фактично ці показники мають бути причинними до творення ефективності діяльності підприємства загалом (стор. 109-113). Таким чином працівники повинні усвідомлювати, що вони є частиною системи менеджменту загалом, мають спрямовувати зусилля, насамперед, на системні показники ефективності підприємства, що дасть змогу уникнути локальних максимумів та негативу пов'язаного із цим.

4. За отриманими результатами кластерного аналізу дуже важко дійти висновків з рис. 2.19 щодо оцінки ефективності менеджменту персоналу, слід було провести попередній аналіз за допомогою статистичних методів (наприклад, факторного аналізу) відібраних показників для підвищення точності розрахунків та отриманих результатів.

5. Для проведеної соціологічної експертизи рівня забезпечення ефективності менеджменту персоналу доцільно було б використати інструментарій вірогідності отриманих експертних оцінок, окрім коефіцієнта конкордації, який часто не враховує «хвости» та заангажовані індивідуальні оцінки експертів (стор. 170-177).

Вищенаведені зауваження та недоліки не впливають на загальну позитивну оцінку та не знижують наукову і практичну цінність дисертаційної роботи Болотової О.О.

#### **Відповідність роботи вимогам до кандидатських дисертацій.**

Дисертаційна робота Болотової О.О. на тему «Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства» є завершеною кваліфікаційною науковою роботою, яка присвячена вирішенню актуальної наукової та практичної проблеми забезпечення ефективності менеджменту персоналу вітчизняних промислових підприємств. Автореферат дисертації відображає усі положення, що захищаються.



Подана до захисту дисертація написана науковим стилем, матеріал викладений у логічній послідовності, висновки науково обґрунтовані та підтверджуються результатами спостережень. Наукові результати проведених досліджень опубліковані у фахових виданнях (шість публікацій).

На підставі викладеного можна зробити висновок, що дисертація Болотової Олени Олегівни на тему «Організаційно-економічне забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства» відповідає пунктам. 9, 11, 12, 13, 14 «Порядку присудження наукових ступенів» затвердженого постановою Кабінету міністрів України від 24.07.2013 р. № 567, а її автор – Болотова Олена Олегівна – заслуговує на присудження наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

Д.е.н., професор, завідувач кафедри  
адміністративного та фінансового  
менеджменту Національного  
університету «Львівська політехніка»



Н. Ю. Подольчак

*Підпис доктора економічних наук, професора Подольчака Назара Юрійовича.  
засвідчую*

Вчений секретар  
Національного університету  
«Львівська політехніка»  
к.т.н, доцент



Р. Б. Брилинський