

До спеціалізованої вченої ради Д 71.831.02 ЗВО  
«Подільський державний університет»  
Міністерства освіти і науки України

## **ВІДГУК ОФІЦІЙНОГО ОПОНЕНТА**

**доктора економічних наук, старшого дослідника, професора кафедри менеджменту організацій КУЧЕРА Анатолія Васильовича на дисертаційну роботу ШТЕРМИ Тетяни Василівни на тему: «Управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС», подану на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)**

**Актуальність теми дисертаційної роботи.** Сучасний етап розвитку характеризується низкою викликів і тенденцій, які негативно впливають на розвиток і відтворення людських ресурсів. Вони проявляються в погіршенні соціально-демографічних характеристик робочої сили, інтенсифікації процесів трудової міграції та зниженні її освітнього, професійного і мотиваційного потенціалу. Згідно з нещодавнім обстеженням Центру Разумкова, люди говорять, що в багатьох випадках не можуть знайти роботу через те, що кваліфікація не та; але лише 10 % погоджуються на перенавчання. Проблема підвищення ефективності використання та відтворення трудового потенціалу є дуже гострою і потребує суттєвих змін у формах і методах управління. Проблема раціонального використання трудового потенціалу набуває особливого значення через російсько-українську війну. Процеси, які відбуваються в Україні під час повномасштабної російсько-української війни, найбільше впливають на зайнятість, соціальний захист і раціональне використання робочої сили, які певною мірою є індикаторами трансформації національної економіки. За цих умов проблема формування, збереження та подальшого розвитку трудового потенціалу набуває особливого значення в Україні. Ці питання досліджує у своїй роботі Т. В. Штерма.

Слід також наголосити на тому, що тематика дисертації відповідає одному з пріоритетних напрямів досліджень української академічної науки та державної політики. Так, згідно з дослідженнями Інституту економіки та прогнозування НАН України, в умовах воєнного стану і в часи повоєнного відновлення заходи державної політики у сфері збереження й використання людського капіталу мають бути максимально ефективними. Важливим залишається забезпечення мобільності робочої сили, що визначає рівень адаптивності до змін умов прикладання праці та сприяє задоволенню потреб підприємств у робочій силі. Також зусилля мають спрямовуватися на збереження та стабілізацію персоналу підприємств. Значні резерви у цьому напрямі містять гнучкі форми організації праці та її оплати. Збереження людського потенціалу держави є її найвищим цільовим пріоритетом.

Учені Інституту демографії та проблем якості життя НАН України наголошують, що з огляду на війну в країні продовжується збільшення смертності та скорочення народжуваності, посилюються міграційні потоки. За оцінками верховного комісара ООН у справах біженців, за кордоном перебуває приблизно 6,3 млн українців. За оцінками академіка НАН України Е. М. Лібанової, дефіцит робочої сили буде неминучим в умовах післявоєнної відбудови. У Міністерстві соціальної політики України вже розробили проєкт стратегії демографічного розвитку, що вказує на важливість і значущість стратегічного управління розвитком трудового потенціалу.

**Основні наукові положення, висновки і рекомендації, що сформульовані у дисертації, ступінь їх обґрунтованості і достовірності.** Ознайомлення зі змістом дисертаційної роботи, рефератом та опублікованими науковими працями дає можливість визначити, що наукові положення, висновки і рекомендації є обґрунтованими та достовірними, належать авторці та є її науковим доробком. В основу дослідження покладено опрацювання достатньої кількості праць провідних вітчизняних і зарубіжних учених, застосування різноманітних методів економічних досліджень, апробацію результатів дослідження та їх упровадження.

Для досягнення поставленої в дисертації мети та реалізації її завдань здобувачкою використано загальнонаукові та спеціальні методи досліджень. Дисертаційна робота за змістом, сутністю, структурою та оформленням відповідає вимогам до дисертацій економічного профілю на здобуття наукового ступеня доктора наук і містить анотацію, вступ, п'ять розділів, висновки, список використаних джерел та додатки. У цілому дисертаційна робота Т. В. Штерми характеризується логічною, завершеною структурою та послідовною побудовою, висвітлює зміст визначених розділів.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено мету, завдання, предмет, об'єкт і методи дослідження, розкрито наукову новизну, практичне значення, й наведено інформацію щодо апробації та оприлюднення в публікаціях результатів дослідження.

У першому розділі «Теоретичні засади управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур» визначено економічну сутність категорій «трудові ресурси», «трудовий потенціал», «робоча сила», «людський капітал» та їх взаємозв'язок, узагальнено теоретичні підходи щодо сутності, типології та особливостей формування трудового потенціалу, окреслено наукові засади стратегічного розвитку трудового потенціалу бізнес-структур, розглянуто трудові ресурси як об'єкт управління в контексті стратегічного розвитку трудового потенціалу бізнес-структур.

У другому розділі «Методологічні засади оцінки управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур» узагальнено сутність трудового потенціалу як соціально-економічної категорії, визначено структурні компоненти трудового потенціалу бізнес-структур і методичні підходи до оцінки управління стратегічним розвитком трудового потенціалу.

У третьому розділі «Тенденції стратегічного розвитку трудового потенціалу та ринку праці в Україні» здійснено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку трудового потенціалу, оцінено розвиток ринку праці в Україні в умовах воєнного часу та проведено оцінку управління трудовим потенціалом бізнес-структур аграрного сектора економіки.

У четвертому розділі «Фактори формування, розвиток підходів до управління та основні проблеми відтворення трудового потенціалу бізнес-структур в умовах війни» визначено фактори формування трудового потенціалу та детермінанти розвитку, запропоновано підходи до управління трудовим потенціалом у бізнес-структурах, окреслено основні проблеми розвитку та відтворення трудового потенціалу в умовах війни.

У п'ятому розділі «Вдосконалення управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС» запропоновано концептуальний підхід до управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур, визначено інноваційні інструменти управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур у контексті руху до ЄС, побудовано модель управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур аграрного сектора в умовах євроінтеграції.

У висновках узагальнено результати дослідження відповідно до мети та завдань дисертаційної роботи.

**Наукова новизна дисертаційного дослідження.** Наукова новизна, що відображена в дисертаційній роботі, є результатом проведення авторських досліджень. До основних положень, що формують наукову новизну та особистий внесок авторки, слід віднести такі:

*уперше:*

- сформовано сучасний концептуальний підхід до управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС з урахуванням пріоритетності економічних інтересів у підвищенні конкурентоспроможності бізнес-структур та обраної стратегії, на основі максимального рівня потенційних можливостей працівників брати участь у виробничій діяльності із врахуванням їх якісних характеристик;

- на основі запропонованого концептуального підходу до управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур, основними складниками якого є мета, основні принципи, середовище, учасники, механізм та результати, визначено економічну сутність управління стратегічним розвитком трудового потенціалу як цілеспрямований вплив на якість та окремі фактори робочої сили в контексті розвитку, що виражається в якісних, кількісних і структурних змінах трудового потенціалу відповідно до стратегічних цілей і завдань бізнес-структури;

- запропоновано методологічні підходи до управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур, серед яких управління на основі інструкцій, що дозволяє сформулювати найбільш чіткі критерії оцінки рівня професійних знань, умінь і навичок, управління на основі визначеної мети,

що дає можливість відстежувати кількісні зміни в розвитку трудового потенціалу бізнес-структур, пов'язуючи очікувані результати розвитку зі стратегічними цілями бізнес-структури;

*удосконалено:*

- змістовне наповнення економічного терміну «трудоий потенціал бізнес-структури» як наявну економічно-активну робочу силу бізнес-структури за сукупністю якісних показників: освіта та кваліфікація, спеціальна кваліфікаційна підготовка, компетентності, статевий і віковий склад, стан здоров'я, і кількісних показників, яка використовується в теперішньому часі в підприємницькій діяльності, її розвиток і використання в майбутньому, що забезпечить кращу ефективність, конкурентоспроможність цього суб'єкта підприємницької діяльності та задоволення особистих і суспільних потреб;

- економічне трактування поняття «стратегічний розвиток трудового потенціалу бізнес-структури» як процес покращення професійних якостей працівників і їх кількісних показників на основі системи підготовки, перепідготовки і добору кадрів, удосконалення мотиваційного механізму їх діяльності, який відповідає корпоративній і конкурентній стратегіям суб'єкта господарювання, спрямований на формування ринкових конкурентних переваг бізнес-структури у відповідності до умов інтеграції до ЄС;

- методика визначення складників та інструменти підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу бізнес-структур, серед яких основною визначено його якість, шляхи забезпечення якої полягають в заміщенні працівниками з вищим рівнем освіти та професійної підготовки і постійному підвищенні рівня кваліфікації працюючих на основі системи безперервного навчання;

- методологію аналізу трудового потенціалу бізнес-структури як інтегровану сукупність людських, професійних, якісних та організаційних складників, а також соціально-економічних категорій, що включають людський, демографічний, мотиваційний та організаційний потенціали і ґрунтується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів впливу;

- механізм управління трудовим потенціалом як регулярне і поступове використання бізнес-структурами сукупності методів, інструментів і засобів впливу, заснованих на певних принципах і функціях, результатом якого є реалізація завдань у сфері управління персоналом;

*набули подальшого розвитку:*

- класифікація трудового потенціалу за функціональними групами, яка уможливить якісну оцінку використання та ефективності трудового потенціалу бізнес-структур за окремими професійними групами працівників і допоможе виявити проблеми та визначити шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу на підприємствах;

- пропозиції щодо адаптації системи освіти до нового соціального та економічного стану країни на основі врахування напрямів державної політики, моніторингу ринку праці та маркетингових стратегій розвитку освіти, що дасть можливість у майбутньому знівелювати дисбаланс між попитом і пропозицією

висококваліфікованих працівників на ринку праці, що спричинило перевиробництво і водночас дефіцит деяких професій;

- інноваційні підходи до відновлення та формування системи перепідготовки та підвищення кваліфікації на основі плановості та систематичності, що може вплинути на покращення якісних характеристик трудового потенціалу таких як фаховість, компетентність, загальноосвітній і професійно-кваліфікаційний рівні, трудову активність і мобільність;

- концептуалізація напрямів удосконалення державної політики у сфері забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку трудового потенціалу та ринку праці в контексті інвестування в людський капітал для майбутнього шляхом надання наздоганяючої освіти потребуючим учням і перепідготовки тих, хто втратив роботу, але ще далекий від пенсійного віку; кращого використання наявних трудових ресурсів, збільшення участі жінок та молоді у робочій силі, людей пенсійного віку, зокрема серед внутрішньо переміщених осіб; стабільного захисту найбільш вразливих груп населення; сприяння поверненню людського капіталу, який емігрував за кордон;

- методологія оцінки ринку праці щодо відповідності дотримання вимог роботодавців, яка включає як кількісні, так і якісні елементи, де кількісний компонент включає репрезентативне опитування роботодавців і керівників ПТНЗ, якісний компонент включає експертні оцінки проблем і загальних тенденцій розвитку.

**Відповідність структури і змісту дисертації та реферату встановленим вимогам.** Дисертаційна робота Т. В. Штерми відповідає вимогам МОН України до докторських дисертацій. Вона складається з анотації (включаючи список публікацій здобувача), вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел із 451 найменування та додатків; викладена на 471 сторінці комп'ютерного тексту, у т. ч. основна частина на 366 сторінках. Робота містить 11 таблиць, 83 рисунки, 13 додатків. Дисертацію та реферат написано в науковому стилі, літературною мовою, згідно з чинними вимогами.

**Теоретична та практична цінність результатів дослідження.** Теоретична цінність роботи полягає в тому, що визначено економічну сутність категорій «трудові ресурси», «трудоий потенціал», «робоча сила», «людський капітал» та їх взаємозв'язок; окреслено форми існування людського капіталу; удосконалено методикау визначення складників конкурентоспроможності трудового потенціалу; визначено класифікацію трудового потенціалу за критеріями (кваліфікація, освіта, стать, вік і досвід роботи) і доповнено її за функціональними групами; окреслено інструменти підвищення конкурентоспроможності трудового потенціалу; визначено внутрішні та зовнішні фактори впливу на трудовий потенціал суб'єктів господарювання; узагальнено та доповнено компонентну структуру трудового потенціалу; удосконалено механізм управління трудовим потенціалом і визначено методичні підходи до управління стратегічним розвитком цього потенціалу; побудовано

модель управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур аграрного сектора економіки в умовах євроінтеграції.

Основні результати дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методичних розробок і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС й упроваджено на різних рівнях управління, зокрема: Чернівецька обласна військова адміністрація, Департамент соціально-економічного розвитку та стратегічного планування Чернівецької міської ради, Кам'янець-Подільська районна військова адміністрація, ПАТ «ЛАН», ТОВ «Авторембуд», ФК «Мік+», ДП «М'ясо Буковини» ВАТ «Новоселицький птахокомбінат», а також у навчальному процесі Приватного вищого навчального закладу «Буковинський університет».

**Повнота викладу матеріалів дисертації в опублікованих працях та рефераті.** За результатами досліджень опубліковано 68 наукових праць, у т. ч.: 5 розділів у колективних монографіях, 2 статті у наукових періодичних виданнях інших держав, 4 статті у виданнях, які проіндексовані в базах даних Scopus та/або Web of Science, 25 статей у наукових фахових виданнях України, 32 публікації апробаційного характеру. Реферат відображає основні положення, висновки та рекомендації, викладені в дисертації.

**Відсутність (наявність) порушення академічної доброчесності.** За результатами аналізу рукопису дисертаційної роботи авторки порушень академічної доброчесності на момент підготовки відгуку не встановлено. Використані здобувачем окремі ідеї, результати і тексти інших авторів мають посилання на відповідні джерела.

**Дискусійні положення та зауваження до змісту роботи.** У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення одержаних у дисертації результатів, слід вказати на деякі дискусійні положення та зауваження.

1. Формулювання окремих завдань дисертації та окремих висновків є занадто вузьким за змістом (наприклад, це стосується завдань щодо визначення економічної сутності певного поняття). Порядок розміщення завдань і висновків не завжди відповідають між собою, що дещо ускладнює можливість визначити логічний взаємозв'язок між завданнями та висновками, хоча загальна їх кількість (14 завдань і 14 висновків) вказує на дотримання балансу. Логічним у цьому випадку було б структурування за усталеним алгоритмом: теорія – методологія – практика.

2. З теоретичного погляду в дисертації здійснено спробу ввести в науковий обіг терміни «управління стратегічним розвитком трудового потенціалу» (замість поширеного «стратегічне управління розвитком трудового потенціалу») та «бізнес-структури» (замість класичного «підприємства» або «суб'єкти господарювання»), при цьому не простежується чіткого авторського обґрунтування доцільності таких новацій. Без такого обґрунтування теоретичної

цінності та/або практичної необхідності вважаємо дискусійним питання щодо заміни загальноприйнятих термінів, оскільки наука має рухатися більшою мірою в напрямі стандартизації понятійно-категорійного апарату.

3. З методологічного погляду робота б значно виграла, якби другий розділ містив цілісну авторську методологію оцінювання управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур. Наразі з трьох підрозділів методологічного (другого) розділу лише один (третій) стосується методичних підходів до управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур, у той час як інші два присвячено теоретичним аспектам трудового потенціалу, що більше відповідає першому розділу.

4. На нашу думку, в аналітичній частині роботи слід було б більше уваги приділити таким складникам, як розвиток та ефективність використання трудового потенціалу на рівні бізнес-структур (хоча б вибіркової сукупності). Крім, того бажано було б обґрунтувати й дотримуватися певного часового діапазону дослідження.

5. Досліджуючи фактори формування, розвиток підходів до управління та основні проблеми відтворення трудового потенціалу бізнес-структур в умовах війни, у четвертому розділі слід було б забезпечити більш міцну емпіричну основу, приділивши більше уваги економетричному моделюванню та експертним оцінкам викликів і перспектив формування та використання трудового потенціалу бізнес-структур в умовах війни та післявоєнної відбудови. На нашу думку, дослідження значно б виграло якби авторка в прогностичній частині роботи більше уваги приділила методам стратегічного управління розвитком трудового потенціалу бізнес-структур і запропонувала концепт стратегії такого управління.

6. У висновку № 14 автор зазначає, що «Метою опитування було виявлення думки роботодавців щодо реальних потреб працівників у досліджуваних населених пунктах, їх професійної орієнтації, покращення якості підготовки робітничих кадрів та наявності ефективного діалогу між роботодавцями та закладами професійної освіти». На наш погляд, у висновках більш доречним було б наводити результати цього опитування, а не його мету.

Зазначені зауваження та дискусійні положення відображають власну наукову позицію опонента, загалом не зменшують значущості проведеного дослідження й не знижують загальної позитивної його оцінки та можуть слугувати підґрунтям для наукової дискусії.

**Загальний висновок.** Дисертаційна робота *Тетяни Василівни Штерми* на тему «*Управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС*» є самостійно виконаною завершеною науковою роботою, яка відзначається новизною, отриманими науково обґрунтованими результатами, що спрямовані на розв'язання важливої науково-прикладної проблеми – розроблення теоретико-методологічних і практичних засад формування та вдосконалення управління стратегічним розвитком трудового потенціалу бізнес-структур в умовах інтеграції до ЄС.

Зважаючи на актуальність, наукову новизну, а також практичну цінність одержаних автором наукових результатів, дисертаційна робота за змістом відповідає вимогам п. 7, 8, 9 «Порядку присудження та позбавлення наукового ступеня доктора наук», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1197 (зі змінами, внесеними згідно з Постановами Кабінету Міністрів України № 502 від 19.05.2023 р. та № 507 від 03.05.2024 р.), а її авторка Штерма Тетяна Василівна заслуговує на присудження наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності).

### Офіційний опонент

доктор економічних наук, старший дослідник,  
професор кафедри менеджменту організацій  
Національного університету  
«Львівська політехніка»



Анатолій КУЧЕР

Підпис засвідчую

Вчений секретар  
Національного університету  
«Львівська політехніка»



Роман БРИЛИНСЬКИЙ