

**Голові разової вченої ради  
ДФ 11.051.013 у Донецькому  
національному університеті  
імені Василя Стуса,  
доктору економічних наук,  
доценту, завідувачу кафедри  
міжнародних економічних  
відносин  
Савченко Марині Василівні**

**ВІДГУК**  
**офіційного опонента на дисертаційну роботу**  
**Гуцуляк Наталії Петрівни**  
**на тему: «Розвиток HRM-технологій в новій економіці»,**  
**подану на здобуття наукового ступеня доктора філософії**  
**з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»**  
**за спеціальністю 051 «Економіка»**

**Актуальність теми дисертаційної роботи**

Швидке поширення інформаційних технологій та їх активне впровадження в різноманітні технічні, соціальні та економічні системи призвело до необхідності концептуального виокремлення в науковому середовищі нової економічної формації, означеної як «нова економіка». В умовах нової економіки знання, інформація та ноу-хау стають ключовими чинниками доданої вартості, відбуваються стрімкі зміни у соціально-трудої сфері, які пов'язані передусім зі змінами у змісті праці та формах її організації, появою нових професій, зокрема в ІТ-галузі, розвитком високотехнологічних виробництв.

В умовах фактичного заміщення фізичної праці та рутинних обслуговуючих операцій автоматизованими вузлами та лініями, промисловими та людиноподібними роботами постає актуальне питання підготовки персоналу та робочих місць до неминучих зрушень в змісті та сенсах людської зайнятості. Глибокого переосмислення потребує діяльність з управління персоналом, на яку покладається відповідальна місія трансформації людського капіталу та організацій публічного управління під потреби та вимоги виробництва 4.0. Особливо актуальним це завдання постає в умовах фіктивізації людського капіталу, пов'язаною з поглибленням невідповідностей напрямів професійної

26/01.1.3-45  
19.02.2021

підготовки та якості професійної та вищої освіти реальним потребам ринку праці в Україні. Сучасні HR-служби підприємств мають спрямовувати значні зусилля на ліквідацію подібних компетентнісних розривів, при цьому потребуючи внутрішньої трансформації власних функцій в умовах стрімкої цифровізації.

Найактуальнішими науковими завданнями в цьому контексті є визначення напрямів та характеру трансформації бізнес-процесів з управління персоналом, ризиків та перспектив розвитку традиційних та нових персонал-технологій в новій економіці, можливостей та обмежень застосування досягнень науково-технічного прогресу промислової революції 4.0 в сферу управління людськими ресурсами організації. В таких умовах визначення можливостей використання потужного потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій можуть розглядатись як факторні чинники трансформації людських ресурсів на різних рівнях економіки.

Отже, дисертаційна робота Гуцуляк Н.П. «Розвиток HRM-технологій в новій економіці» є актуальною та спрямована на розробку теоретико-методологічного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розвитку і використання сучасних HRM-технологій в умовах нової економіки.

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

Дисертація Н.П. Гуцуляк виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Донецького національного університету імені Василя Стуса за темою «Інтегрований розвиток територій: кадрова, маркетингова та інноваційна складові» (номер держреєстрації 0117U006342, 2017–2020 рр.). У межах зазначеної теми дисертантом обґрунтовано теоретико-методологічні засади розвитку та впровадження сучасних HRM-технологій в умовах нової економіки.

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

Наукові положення, висновки та рекомендації, які представлені у дисертації Н.П. Гуцуляк, є достатньо обґрунтованими, що підтверджується опрацюванням значної кількості праць вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, використанням великого обсягу статистичної інформації за предметом дослідження, належною апробацією результатів дослідження. Рівень проведеного дослідження дає можливість стверджувати про глибоку обізнаність

дисертанта з науково-практичними розробками провідних зарубіжних вчених щодо вивчення проблематики формування нової економіки та розвитку HRM-технологій на основі сучасних цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційною базою дослідження є офіційні матеріали та публікації Всесвітнього банку, Організації економічного співробітництва та розвитку, Міжнародної організації праці, Єврокомісії а також офіційні дані Державної служби статистики України, Євростату, Бюро зі статистики праці США, наукові праці провідних вітчизняних та закордонних вчених, монографічна та періодична література, результати власних досліджень автора.

Здобувач освітньо-наукового рівня грамотно використала багато методів наукового дослідження, а саме: історичний метод – для дослідження еволюції розвитку нової економіки, цифровізації економіки й розвитку HRM-технологій у контексті структурних зрушень в економіці; методи індукції та дедукції – для аналізу теоретичних основ та розробки авторського визначення поняття «HRM-технології в новій економіці», узагальнення успішних та неуспішних практик цифровізації та обґрунтування доцільності введення до наукового обігу категорії «об’єктні поля цифровізації HRM-технологій»; для узагальнення теоретико-методологічних підходів до трактування поняття «технологія управління персоналом»; абстрактно-логічний – для обґрунтування ролі персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки, розробки карти сучасних HRM-технологій; метод експертного дослідження – для аналізу стану використання сучасних HRM-технологій вітчизняними підприємствами; методи економіко-математичного моделювання – для дослідження рівня готовності до запровадження (удосконалення) HRM-технологій в екосистемі управління персоналом організації та інші методи.

Використання такого інструментарію дослідження дозволило дисертанту вирішити поставлені завдання і сформулювати обґрунтовані висновки, зокрема сформувати теоретико-методологічне підґрунтя дослідження HRM-технологій в новій економіці у діалектиці атрибутів та тенденцій нової економіки як чинників впливу на розвиток HRM-технологій; дослідити роль персоналу як стратегічного ресурсу розвитку нової економіки; узагальнити науково-методологічні підходи до трактування поняття «персонал-технології», визначити сутність поняття «HRM-технологій в новій економіці» та розробити авторську класифікації

сучасних HRM-технологій; дослідити характер впливу діджиталізації на зміст та умови застосування HRM-технологій; проаналізувати стан та проблеми використання HRM-технологій в зарубіжних та вітчизняних організаціях різних форм власності та визначити перспективи їх модернізації; розробити та обґрунтувати модель інформаційної екосистеми управління персоналом із використанням HRM-технологій; розробити та апробувати модель оцінювання рівня готовності управлінського персоналу підприємств та організацій різних сфер економіки до використання HRM-технологій нового типу; розробити модель функціональної трансформації відділу кадрів закладу вищої освіти як організації сектору публічного управління під впливом розвитку HRM-технологій; обґрунтувати появу та запропонувати шляхи подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці.

Достовірність та обґрунтованість основних наукових положень дисертаційної роботи Н.П. Гуцуляк підтверджується також їх апробацією на науково-практичних конференціях, публікаціями у наукових фахових виданнях, за кордоном, у наукових періодичних виданнях, які включені до міжнародних наукометричних баз, використанням у практичній діяльності підприємствами та установами різних форм власності, а також у навчальному процесі.

### **Основні положення, висновки і рекомендації, сформульовані у дисертації, їх новизна**

Результати проведених автором наукових досліджень характеризуються новизною, що в комплексі спрямована на концептуальне обґрунтування проблеми розвитку сучасних технологій управління людськими ресурсами (HRM-технологій) в умовах нової економіки, удосконаленні теоретико-методологічного апарату аналізу трудових вимірників формування та розвитку нової економіки, впливу процесів автоматизації та цифровізації на HRM-технології і розробки методичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних HRM-технології в організаціях на основі оцінки перспектив та ризиків цифровізації економіки та трансформації з HRM-функцій в умовах нової економіки.

Проведене дослідження дає змогу сформулювати низку висновків і рекомендацій науково-теоретичного та практичного змісту.

Зокрема, слід відзначити запропоновані автором підходи до розуміння сутності поняття «*HRM-технології в новій економіці*», що в авторському



трактуванні розглядається як комплекс інноваційних методів й інструментів менеджменту персоналу, регламентованих процедурами, принципами, технічними та особистісними засобами їх впровадження, які надійно забезпечують досягнення заданих результатів в сфері управління людськими ресурсами організації в процесах вирішення актуальних бізнес-завдань відповідно до цільових стратегій розвитку (с. 52); а також поняття «*об'єктні поля цифровізації HRM-технологій*» як що визначається автором як множина об'єктів (HR-процесів, HR-процедур), що можливо та доцільно реалізовувати з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, та антагоністичний термін «*межі цифровізації*» як сукупність HR-процедур та цілих HRM-технологій, які неможливо та / або недоцільно здійснювати із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій на даному конкретному етапі розвитку економіки та суспільства (с. 59).

Дисертантом визначено зміст HRM-технологій в системі ознак та тенденцій нової економіки (с. 41). Запропонована схема демонструє та пояснює контрверсійні впливи атрибутів та тенденцій нової економіки в єдності притаманних їй джерел вартості, провідних цінностей, відносини між суб'єктами на характер динамізму HRM-технологій.

Автором уточнено класифікацію HRM-технологій, що крім традиційних в літературі диференціації за функціями управління персоналом та галузевою ознаками, враховує також диференціацію персонал-технологій *за характером*: базові, обов'язкові, традиційні, інноваційні, цифрові; *за об'єктом*: індивідуальні, групові, масові; *за призначенням*: проєктні, універсальні; *за частотою використання*: разові, постійні, циклічні, за потребою; *за ступенем формалізації*: формалізовані та неформалізовані; *за поведінковим аспектом*: управлінського впливу, соціально-психологічні, біопсихологічні, демографічні та HRM-технології в конфліктних взаємодіях (с. 53), що є підставою для включення зазначеної класифікації до методології вивчення інструментів менеджменту людських ресурсів.

У дисертації описано теоретико-методологічні засади визначення значущості та змісту HRM-компетентності керівників в структурі управлінської компетентності на основі обґрунтування критичного впливу управлінської компетентності на ефективність бізнес-процесів, яка є результатом концентрації нових джерел вартості і ефективності їх використання, що дало можливість

надати авторське визначення поняття «компетентнісного розриву» як критичного неспівпадіння змісту, структури та / або рівня розвиненості компетентностей носіїв людського капіталу, які виступають суб'єктами професійної, соціальної, управлінської взаємодії та спричиняють семантичні, ціннісні, стилістичні, соціально-культурні та статусні комунікаційні бар'єри на шляху до ефективної спільної діяльності (с. 138). Автором перебачено виникнення компетентнісних розривів в наявних та потрібних в новій економіці HRM-компетентності лінійних керівників та самозайнятих осіб, цифрових компетентностей, підприємницьких компетентностей менеджерів організацій сфери публічного управління, що дало підстави для розробки та обґрунтування *шляхів скорочення компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці* (с. 145).

Основним же науковим результатом, що характеризується новизною, є розроблений та апробований в дослідженні теоретико-методична модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі *карти HRM-технологій*, адаптованих до специфічних умов використання в новій економіці на основі обґрунтування принципів, методів та інструментів управління відповідно до вирішуваних бізнес-завдань, стратегічних цілей, рівня управління (с. 54). Розроблена карта HRM-технологій є методологічним інструментарієм для оцінювання рівня готовності управлінського персоналу, цифрової готовності підприємств та організацій до впровадження інноваційних HRM-технологій на основі експертного опитування керівників та професіоналів в сфері менеджменту персоналу об'єктів оцінювання.

У роботі обґрунтовано та апробовано систему трудових показників – індикаторів формування нової економіки на макрорівні (с. 64-87) та запропоновано авторська методика оцінювання рівня розвитку та автоматизації / цифровізації HRM-технологій на мікрорівні (с. 88-93).

Вагомим результатом проведеного дослідження виступає розроблена дисертанткою інформаційна модель запровадження HRM-технологій на всіх економічних рівнях для розвитку цифрових компетенцій персоналу державних та комерційних підприємств та установ з використанням сучасних методів та засобів інформаційного суспільства та збалансованого запровадження сучасних технологій (с. 156-167). Модель служить методологічною основою для ідентифікації критеріїв оцінювання готовності персоналу до запровадження та

використання HR-технологій: операційно-діяльнісний, змістовно-мотиваційний; інформаційно-когнітивний.

Науковий та практичний інтерес має запропонована автором індикативна таксономічна модель рівня готовності підприємств та організацій до запровадження (удосконалення) HRM-технологій в екосистемі управління персоналом організації на основі соціологічного опитування лінійних керівників та професіоналів підрозділів менеджменту персоналу та визначення стандартизованих показників рівня розвитку HRM-технологій за змістовно-мотиваційним, інформаційно-когнітивним та операційно-діяльнісними критеріями (с. 158-182).

Все вищевикладене дає підстави зробити висновок, що поставлені автором мета та завдання дисертації виконані. Висновки, сформульовані у дисертаційній роботі, відповідають її змісту, підтверджують глибину та наукову оригінальність проведеного дослідження.

### **Теоретичне та практичне значення результатів дисертаційної роботи**

Теоретична цінність роботи полягає у розвитку теоретико-методичних засад дослідження та розробці науково-практичних рекомендацій щодо розвитку та впровадження HRM-технологій в умовах нової економіки. Основні положення, висновки та рекомендації, сформульовані у дисертації, відрізняються новизною і створюють підґрунтя для подальших досліджень HRM-технологій як засобів цифрових трансформацій бізнесу та публічного управління в новій економіці, забезпечують методичну основу для оцінювання готовності персоналу та інформаційної екосистеми управління персоналом підприємств до впровадження інноваційних HRM-технологій, дозволяють визначити об'єктні поля та межі цифровізації в конкретний момент часу, відіграють важливу роль у розробці векторів розвитку HRM-технологій на основі визначення таксономічних показників готовності персоналу.

Одержані у процесі дослідження результати – це методичні та практичні рекомендації щодо розвитку цифрової компетентності персоналу, модель систематизації інструментарію кадрового менеджменту у форматі карти HRM-технологій впроваджено в діяльності Департаменту економіки і інвестицій Вінницької міської ради (довідка №11-00-004-38883/1 від 27.04.2020 р.) при розробці проектів програми економічного і соціального розвитку, програми

сприяння залученню інвестицій та стратегії розвитку міста.

Пропозиції та рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності безробітних на ринку праці (а саме розроблені автором шляхи подолання компетентнісних розривів в розвитку HRM-технологій в новій економіці); запровадження нових партнерських відносин з роботодавцями, стимулювання їх до створення нових робочих місць використовуються в рамках головних завдань Вінницького обласного центру зайнятості (довідка № 04-06/5017-20 від 21.05.2020 р.).

Науково-методичні та практичні рекомендації щодо запровадження інноваційних HRM-технологій знайшли застосування у практичній діяльності ДонНУ імені Василя Стуса (довідка № 0686 від 28.12.2019 р.) – запропоновано нову функціональну модель HR-служби університету на основі активного застосування інформаційно-комунікаційних технологій, які дозволяють децентралізувати введення даних та вивільнити трудовитрати для кадрового забезпечення стратегічного розвитку закладу вищої освіти. Практичні рекомендації щодо автоматизації функцій навчання і розвитку персоналу, розвитку HRM-компетентності керівників, включення нових суб'єктів (лінійних керівників) в структуру управлінської компетентності враховано в діяльності ТОВ «ПромАвтоматика» (довідка №14/07/2020-3 від 14.04.2020 р.).

Наукові результати та розробки, викладені у дисертаційній роботі також використовуються у навчальному процесі Донецького національного університету імені Василя Стуса при викладанні навчальних дисциплін «Управління персоналом», «Рекрутмент», «Мотивування персоналу», «Організаційна поведінка», «Конфліктологія» (довідка №26/01.1.3-43 від 12.05.2020 р.).

### **Повнота викладу основних результатів дисертації в опублікованих роботах автора**

Основні результати дослідження Н.П. Гуцуляк, які покладено в основу її дисертації, викладено у 12 наукових працях загальним обсягом 4,15 д.а., з них особисто автору належить 3,10 д.а. У періодичних наукових виданнях інших держав, які входять до Організації економічного співробітництва та розвитку та/або Європейського Союзу, було опубліковано 2 статті, у наукових виданнях, включених до переліку наукових фахових видань України – 5 статей. Також



основні ідеї та положення дисертації доповідались та отримали схвалення на 5 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях.

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

Поряд з викладеними позитивними характеристиками дисертаційної роботи, вона не позбавлена певних недоліків та дискусійних положень. Зокрема, вважаємо за необхідне надати такі зауваження:

1. У роботі запропонована цікава ідея – обґрунтування та визначення «*меж цифровізації*» шляхом виокремлення сукупності HR-процедур та/або HRM-технологій, які неможливо або недоцільно здійснювати із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій, автор наголошує на критично важливій ролі «живого» спілкування в певному ситуативному контексті (с. 60, табл. 1.4) та його впливі на точність рішень. Також автор справедливо визначає проблему редукції управлінського впливу за умови дефіциту соціально-психологічного середовища та неформальної комунікації. Підтримуємо цю ідею, проте вважаємо, що вона мала би бути розвинута в роботі детальніше, бажаним також є більш ґрунтовне теоретико-методологічне та емпіричне обґрунтування.

2. У 2 розділі дисертації аналізується комплекс показників соціально-трудової сфери в контексті модернізації економічних відносин (с. 64-88). На нашу думку, до напрямів оцінювання динаміки показників, що характеризують вплив економічних відносин нового типу слід додати показники диверсифікації джерел трудових доходів працівника, адже новий працівник як носій інтелекту та унікальної комбінації компетентностей все активніше залучається до участі у декількох проєктах, частіше поєднує основну роботу з науковою, викладацькою, творчою діяльністю, монетизує власні хоббі, отримує різноманітні соціальні трансфери.

3. Увага автора зосереджена на змісті HRM-технологій, актуальних вимогам нової економіки, що відповідає меті роботи. Разом з цим, більш широкий авторський аналіз специфічних ознак працівника нового типу в контексті співставлення їх з рисами так званого «традиційного» працівника був би доречним та посилив би прикладну частину роботи шляхом орієнтації HRM-інструментарію на врахування персональних характеристик та відхилень.

4. Автором розроблено шляхи скорочення компетентнісних розривів, які ускладнюють комунікацію між різними категоріями персоналу, між

представниками різних галузей, компаній та установ тощо. Автор виокремлює в цьому контексті два типи компетентностей: цифрову та HRM-компетентність (с. 145, рис. 3.2), однак в тексті роботи обґрунтовується також і необхідність розвитку підприємницької компетентності (с. 155-156), що не знайшло відображення у розробленій схемі. Вважаємо, що перелік компетентнісних розривів доцільно розширити та охопити й інші складові професійної компетентності (комунікативна, управлінська, сервісна компетентність, soft skills...) та інтегрувати їх у розроблену схему.

Втім, необхідно зазначити, що вказані недоліки та зауваження в цілому не впливають на загальну позитивну оцінку роботи, а наявність дискусійних положень свідчить про її складність і актуальність.

### **Відповідність дисертації встановленим вимогам**

Структура дисертаційної роботи логічна, традиційна: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Робота виконана у науковому стилі, її зміст викладено в чіткій логічній послідовності. За обсягом, змістом, структурою, повнотою викладу результатів, оформленням вона відповідає встановленим вимогам.

Наведена в дисертації анотація в повній мірі висвітлює основні положення та висновки наукового дослідження, відображає структуру роботи та послідовність викладу теоретичного матеріалу. Фактів порушення здобувачем академічної доброчесності не виявлено, оскільки в дисертації автором наведено посилання на відповідні джерела інформації, а також дотримано норми законодавства, що регулюють авторське право.

### **Загальний висновок**

Дисертація Н.П. Гуцуляк «Розвиток HRM-технологій в новій економіці» є завершеним науковим дослідженням, містить вирішення актуального науково-практичного завдання, що полягає у поглибленні науково-методичного обґрунтування та розробці теоретико-методологічного забезпечення і практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних HRM-технологій на підприємствах та організаціях нової економіки. Обрану тему розкрито, мету досягнуто повністю, завдання роботи вирішено. Дисертаційна робота за змістом

та науковим рівнем відповідає вимогам, що висуваються до дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

На підставі проведеного аналізу доцільно зробити висновок, що дисертаційна робота «Розвиток HRM-технологій в новій економіці» відповідає вимогам Порядку проведення експерименту з присудження ступеня доктора філософії, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 06.03.2019 р. № 167, а її автор – Гуцуляк Наталія Петрівна – заслуговує на присудження наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 051 «Економіка».

Офіційний опонент

к.е.н., доцент кафедри управління персоналом  
та економіки праці ДВНЗ «Київський національний  
економічний університет імені Вадима Гетьмана»



О.Г. Брінцева

Згідно Брінцевої О.Г. засвідчую:

Проректор



А. М. Колот